

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

# **Sisekommunikatsioon muutuste perioodil Tartu Kõrgemas Kunstikoolis**

Bakalaureusetöö

Autor: Liina Luka  
Juhendaja: Kaja Tampere, PhD

Tartu 2005

# Sisukord

<b>SISUKORD .....</b>	<b>2</b>
<b>SISSEJUHATUS.....</b>	<b>3</b>
<b>1. TEOREETILISED ALUSED .....</b>	<b>6</b>
1.1 SÜSTEEMITEOORIAD .....	6
1.1.1 Muutused süsteemis.....	10
1.2 KOMMUNIKATSIOONITEOORIAD .....	12
1.2.1 Info liikumine ja teabevood.....	15
1.3 MUUTUSTE JUHTIMINE .....	19
<b>2. UURIMISMEETODID .....</b>	<b>23</b>
<b>3. UURIMISKÜSIMUSED .....</b>	<b>25</b>
<b>4. EMPIIRILISED ALUSED.....</b>	<b>26</b>
4.1. ORGANISATSIOONI MUUTUSED JA UUENDUSED.....	26
4.1.1 Hinnang toimunud muutustele .....	26
4.1.2 Rahulolu juhtimisega .....	28
4.1.3 Muutuste ootuspärasus ning töötajate turvalisus organisatsioonis .....	29
4.2 INFORMATSIOON.....	31
4.2.1 Hinnang üldisele informeeritusele .....	31
4.2.2 Hinnang muutuste ajal jagatud informatsioonile.....	33
4.3 MOTIVATSIOON .....	36
4.4 MEESKONNATÖÖ .....	38
4.5 ORGANISATSIOONI KLIIMA .....	40
<b>5. JÄRELDUSED .....</b>	<b>44</b>
<b>6. DISKUSSIOON .....</b>	<b>50</b>
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>54</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>55</b>
<b>KASUTATUD KIRJANDUS.....</b>	<b>56</b>
<b>LISAD .....</b>	<b>58</b>

## Sissejuhatus

Käesolev bakalaureusetöö uurib Tartu Kõrgema Kunstikooli kommunikatsiooni muutuste perioodil, mis on tingitud uue rektori ametisse asumisest 1. jaanuaril 2005. aastal. Samuti pööratakse tähelepanu organisatsiooni sisekliimale ja uuritakse, mil määral on see pärast uue rektori ametisse asumist muutunud.

Töö käigus viidi läbi küsimustik Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate seas ning intervjuud kahe erineva struktuuriüksuse töötajaga, mille põhjal hilisemad järeldused tehtud on.

Tänapäeval seisab aina rohkem ettevõtteid silmitsi dünaamilise ja muutuva keskkonnaga. See aga omakorda eeldab, et organisatsioonidel tuleb pidevalt ennast keskkonna muutustele kohandada. Muutused tulenevad nii tehnoloogia arengust, konkurentsi tihenemisest, sotsiaalsetest trendidest, poliitika suundadest ja mitmetest teistest faktoritest. Seega, et sellises pidevalt muutuv keskkonnas ellu jääda, tuleb organisatsioonidel muutustega kaasa minna ja organisatsiooni tegevust vastavalt keskkonna tingimustele kohandada. (Robbins 2001:540-541)

Käeolevas töös on vaadeldud demokraatlikule ühiskonnale omaseid avatud süsteeme (organisatsioone), mis reageerivad keskkonna muutustele. Organisatsioonide ellujäämine ja areng sõltuvad tema ja ta keskkonna vastasmõjust. Avatud organisatsioon korrigeerib ennast ja adapteerub, et keskkonna variatsioonidele vastu töötada või neid kohandada.

Organisatsioonide eesmärk on mõistagi ellujäämine. Ent kuna avatud organisatsioonid eksisteerivad muutuvates keskkondades, peavad nad end pidevalt muutma, et jääda tegelikult samaks- oma keskkonnaga vastasmõjus olevate üksuste kogumiks, mis kestab. (Tampere 1999:24-25)

Kui sotsiaalseid süsteeme võrrelda mehhaaniliste süsteemide ja elussüsteemidega, ilmneb veel üks avatud süsteemide omadus- neil on võime muutust ette näha ja aktiivselt oma keskkonda mõjutada. Avatud organisatsioonid jälgivad keskkonda, et muutuvaid

tingimusi avastada või ette näha, et vastusena sellele organisatsioonis muutusi läbi viia. (Tampere 1999:26)

Piaget'i kohaselt põhineb kognitiivne areng nn "ekvilibrium- disekvilibrium- reekvilibrium" mudelil, mis tähendab, et stabiilses seisundis olev süsteem tuleb viia häireseisundisse, seejärel sellest läbi tungida ja saavutada erinevate protsesside mõjul tekkinud uus stabiilne seisund. Sellise protsessi tingib muutus. Uudised muutusest on informatsioon elava süsteemi jaoks. Organisatsioon vajab muutusi, et ellu jääda. Organisatsioonis kutsub osadevahelise suhtlemise esile just muutus ja uue olukorra erinevused minevikuga.

Kuna iga süsteemi osa tajub muutust erinevalt, siis ei saa muutuste tähtsust üldistada- mõne osa jaoks on see oluline muutus, teise jaoks aga mitte midagi märkimisväärtset. Samas tuleb silmas pidada, et kui muutus on liiga suur, siis võib süsteem sellele lihtsalt vastu seista. (Luo 2003: 2)

Kuna muudatuste aeg on iga organisatsiooni jaoks pingeline aeg ja esile võivad end juba pikka aega peitnud probleemid, siis nõuab muutuste elluviimine erilist oskuslikkust juhtidelt. Seda nii muutusi ettevalmistamise ja planeerimise etapis kui ka reaalselt muutuste ajal. Eriti oluline osa on ka muutuste kommunikeerimisel töötajatele, et nad mõistaksid, mis eesmärgil muutusi läbi viiakse ja millised tagajärjed nende muutustega kaasneda võivad.

Bakalaureusetöö teoreetilise osa saab jagada kolmeks osaks. Esimene neist käsitleb süsteemiteooriaid, millele toetudes on võimalik seletada organisatsiooni ja tema keskkonna kommunikatsiooni kui süsteemidevahelist vastastikuse mõjuga protsessi. Teine osa vaatleb kommunikatsiooniteooriaid, mille abil seletatakse kommunikatsiooni tähtsust organisatsioonis. Samuti on selgitatud erinevaid teabevoogusid ja nende kasutamise võimalusi. Kolmas osa keskendub muutuste juhtimist selgitavatele teooriatele, mille abil on peamiselt selgitatud töötajate vastuseisu tekkimist muutustele ja selle ületamise võimalusi.

Käesolevas töös on uuritud Tartu Kõrgema Kunstikooli kommunikatsiooni organisatsioonisiseste muutuste ajal.

Tartu Kõrgem Kunstikool on rakenduskõrgkool, mis pakub klassikalisel kunstiharidusel põhinevat koolitust.

Struktuuri alusel saab Tartu Kõrgema Kunstikooli jagada kaheks: haldus- ja tugistruktuuriks ning õppe- ja teadusstruktuuriks. Viimasesse kuulub kaheksa erialaosakonda, mille tegevuse eest vastutavad osakonnajuhatajad, kes omakorda alluvad õppeprorektorile. Kunstikooli juhib rektor, kes vastutab kunstikooli üldseisundi ja arengu ning rahaliste vahendite õiguspärase ja otstarbeka kasutamise eest.

Uue rektori poolt seatud peamised eesmärgid Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on kolmanda maja ehitus ning koostöö arendamine ministeeriumi, linna, maakonna, teiste kõrgkoolide ja muude organisatsioonidega, samuti senisest jõulisem rahvusvaheliste sidemete loomine. Uus rektor leiab, et kooli juhtimine peab tuginema meeskonnatööle, igakülgsel avatusele ja läbipaistvusele.

Nende eesmärkide täitmiseks on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on pärast uue rektori ametisse asumist 1. jaanuaril 2005. aastal algatatud mitmeid uuendusi ja muutusi. Näiteks on alustatud individuaalseid vestlusi töötajatega, käivitatud aastaid paigal seisnud asju (nt kodulehekülje loomine jm), alustatud koolisisese dokumentatsiooni ning reeglistiku korrastamist ning alustatud kooli kolmanda õppehoone rajamist.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida, kas Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad on need algatused enda jaoks läbi mõelnud, nende vajadust mõistnud ja need vastu võtnud. Samuti annab töö ülevaate, mil määral ja kuidas Tartu Kõrgema Kunstikooli töökeskkond ja võimalused on nende algatuste tagajärjel muutunud. Käesolevas töös on uuritud sisesuhteid muutusteperioodi ajal. Seega keskendutakse uurimuses sisekeskkonnale ja ei pöörata niipalju tähelepanu organisatsiooni ümbritsevale keskkonnale.

# 1. Teoreetilised alused

## 1.1 Süsteemiteooriad

Järgnevalt on vaadeldud süsteemiteooriate seisukohti, mis vaatlevad organisatsioone kui süsteeme ja nende osi teineteisest sõltuvate alasüsteemidena. Süsteemiteoreetikute teemaarendused aitavad seletada organisatsiooni ja tema keskkonna kommunikatsiooni kui süsteemidevahelist vastastikuse mõjuga protsessi.

Niklas Luhmanni (Luhmann 1995:15) käsitluse kohaselt on sotsiaalsed süsteemid iseennast tundvad/mõistvad (*self-referential*) süsteemid, mis põhinevad tähenduslikel suhetel ja seeläbi ka tähenduslikul kommunikatsioonil. See tähendab, et süsteemidel on võime luua iseendaga suhteid ning eristada neid suhteid nendest suhetest, mis neil ümbritseva keskkonnaga eksisteerivad.

Käesolevas töös on uuritud Tartu Kõrgema Kunstikooli sisesuhteid muutusteperioodi ajal. Seega keskendutakse uurimuses sisekeskkonnale ja ei pöörata niipalju tähelepanu organisatsiooni ümbritsevale keskkonnale.

Luhmann peab oluliseks eristada süsteem teda ümbritsevast keskkonnast. See on võimalik, kuna süsteem on ümbritsetud nn piiriga, mis eraldab ta teda lõputult keerulisest ning kaootilisest ümbrusest. Piiri mõiste tähendab siinkohal, et protsessid (näiteks informatsiooni vahetus), mis ületavad süsteemi piiri, omandavad pärast selle piiri ületamist teised tingimused edasi toimimiseks. See tähendab seda, et selle protsessi juhuslikkus ja avatus erinevatele võimalustele sõltub sellest, kas see protsess toimub süsteemi sees või teda ümbritsevas keskkonnas. Keskkond iseenesest pole süsteem, vaid ta sisaldab endas palju erinevaid süsteeme, kust iga süsteem eraldab (piiritleb) vaid ennast oma keskkonnast. See aga ei tähenda, et keskkond sõltub süsteemi tegevusest ja käitub nii nagu mingile süsteemile kasulik on, kuna süsteemide ja keskkonna keerukus välistab iga totaalset sõltuvussuhte. (Luhmann 1995: 16-17)

Süsteemi sisekeskkond on seevastu vähendatud keerukusega tsoon. Süsteemi sees toimivas kommunikatsioonis sisaldub vaid osa informatsioonist, mis leidub süsteemi

väliskeskkonnas. Luhmann nimetab seda protsessi ka keerukuse alandamiseks. Informatsiooni selekteerimise ja töötlemise määrab selle tähendus.

Luhmann väidab, et sotsiaalsed süsteemid on kommunikatsioonisüsteemid (suhete süsteemid). Ta väidab, et nende süsteemide osad on sündmused, mida need süsteemid ise loovad. Kõik see toimub väga keerulises keskkonnas, milles asuvad ka teised sotsiaalsed süsteemid.

Sotsiaalsete süsteemide vaheline kommunikatsioon on võimalik, kuid see tähendab, et sotsiaalsed süsteemid peavad olema võimelised oma sisemise ja välimise kommunikatsiooni toimimiseks mõistma erinevust iseenda ja oma keskkonna vahel ning tajuma seejuures teiste süsteemide olemasolu oma keskkonnas. (Luhmann 1995:181-185)

Kuna Tartu Kõrgema Kunstikooli uurimises on põhirõhk sisekeskkonna analüüsimisel, siis käsitletakse antud töös teiste süsteemidena süsteemi (organisatsiooni) sees eksisteerivaid alasüsteeme ehk erinevaid üksusi organisatsiooni sees. Uuritakse, mil määral need alasüsteemid omavahel suhtlevad ja kuidas toimib nendevaheline informatsioonivahetus.

Scott'i (Pace & Faules 1994:43) kohaselt on organisatsiooni peamisteks osadeks:

- 1) indiviid ja tema isiksus
- 2) formaalne struktuur
- 3) mitteformaalsete suhete võrgustik
- 4) staatus organisatsioonis
- 5) füüsiline keskkond.

Kui kõik need osad eksisteerivad, siis saab uurimisobjektiks võtta organisatsiooni kui süsteemi. Süsteemiteooria keskendub organisatsiooni osade korraldusele, nende osade vahelistele suhetele ja suhete dünaamikale, mis moodustab terviku.

Kommunikatsiooni aspektist vaadelduna on oluline, et kõik organisatsiooni osad on üksteisega seotud ja peavad omavahel suhtlema- peamine viis selleks on

kommunikatsioon ja seega on kommunikatsioonile antud teooria läbi omistatud oluline roll.

Tähtis mõiste on ka üksteisest sõltumine, mille abil saab seletada ka muutusi organisatsioonis. Just üksteisest sõltumisega saab seletada seda, et kui organisatsiooni ühes osas toimuvad muutused, siis mõjutavad need ka teisi organisatsiooni osasid ja nende tegevust. Seega tuleb sageli ellu viia muutusi mitmes organisatsioonis. Oluline on seejuures kommunikatsiooni roll, et muutuste olemust selgitada ja teistele osadele arusaadavaks muuta.

Luhmanni kohaselt saab sotsiaalseid süsteeme iseloomustada nende sisemise eristamise kaudu. See tähendab, et süsteemile on omane luua alasüsteeme- seega ühes süsteemis eksisteerivad erinevad alasüsteemid, mis oma tegevusega teineteist mõjutavad. Kõik sotsiaalse süsteemi alasüsteemid on teineteise jaoks kommunikatsiooni keskkonnaks. Seega on alasüsteemid teineteisest sõltuvad ja ei saa üksteiseta eksisteerida. (Luhmann 1995: 189-194)

Antud töö püüab selgitada Tartu Kõrgemas Kunstikooli kui süsteemi erinevate osade vahelist suhtlemist ja uurida, kuidas on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis organisatsioonisisene kommunikatsioon korraldatud.

Ka organisatsioonipsühholoogia klassikud Katz ja Kahn (Vadi 2001:141) väidavad oma sotsiaalse süsteemi teoorias, et kommunikatsioon on organisatsioonis tähtsaim element, mis täidab ühendavat rolli ja mille abil saavad organisatsiooni osad üksteisega suhelda. Nad eristavad horisontaalse ja vertikaalse suhtlemissuuna ning toovad välja viimase funktsioonid. Alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks peavad nad töötajate instrueerimist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ja organisatsiooni eemärkide selgitamist. Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasisidet sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Need on ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks. Ülenevas suunas suhtlemist võib juhtkonna poolt vaadata kui teabe ja tagasiside kogumise võtteid ning vahetute ülesannete täitjatele on see



sageli motivatsiooni allikas. Juhtide vahetut suhtlemist teiste organisatsiooniliikmetega peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel.

Seega saab selle teooria puhul kommunikatsiooni rollina nimetada veel ka motiveerivat funktsiooni. Samuti võib järeldada, et kui vertikaalne suhtlemissuund on mingitel erinevatel põhjustel häiritud, siis ei saa organisatsiooni erinevate tasandite esindajad teada, kas ja kuidas teine pool on mõistnud talle lähetatud sõnumit. Tagasiside puudumine aga võib tekitada peale töö soorituse vigade töötajates ebameeldivust ja frustratsiooni.

Käesolevas töös läbiviidud küsimustik uurib, kas Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad tunnevad, et võivad oma ülemust usaldada ja tööalastes küsimustes või probleemides tema poole pöörduda. Samuti uuritakse, kui motiveeritud on Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad oma organisatsioonis töötama ning mil määral mõjutavad nende motivatsiooni ülemused ja juhtkond.

Viimasena on välja toodud Weick'i (Pace & Faules 1994: 56-59) lähenemine. Tema tähtsustab kommunikatsiooni kui protsessi ja tegevust. See ilmneb läbi organiseerimise. Ta kasutab oluliste mõistetena inimest ja keskkonda ning seletab, et just inimesed loovad oma tegevusega ka keskkonna, milles organisatsioon eksisteerima peab. Tähtsaks aspektiks on mõista organisatsiooni käitumist, kuid seda tuleb teha organisatsiooni liikmete suhtlemise ja kommunikatsiooni vaatlemise kaudu.

Weick'i (Vadi 1994:138-139) käsitluses organisatsioonisuhtlemisest ilmneb juba esimesi märke üleminekust organisatsiooni kultuurilisemale lähenemisele. Nimelt analüüsib Weick seda, kuidas organisatsiooni liikmed erinevatest olukordadest aru saavad ja neid tõlgendavad. See on interpretatsiooniteooria, mis tugineb arusaamale, et ebakindlad või kahemõttelised olukorrad motiveerivad organisatsiooni liikmeid uusi suhtlemisviise otsima siis, kui situatsioon on neile arusaadav.

Weick esitab sellised mõisted nagu:

- peamurdmisülesanded ehk keerukad ja mitmetähenduslikud olukorrad, mis ajendavad inimesed tegutsema
- käitumisviisid on mitmesugused tegevused nagu küsimine, vastamine, lugemine, vaatlemine, kuulamine, andmete analüüsimine jne.
- protseduurid või menetlused on kollektiivsed tegevusjuhendid, mis määravad toimimise korra ja tagavad ettenähtud nõuete ja tingimuste täitmise
- organisatsiooni liikmed reageerivad mõistatuslikele olukordadele erinevaid käitumisviise rakendades ja arvestavad seejuures ühiselt aktsepteeritavaid tegevusjuhiseid. Ühtaegu püüavad nad mõistatuslikust situatsioonist aru saada. See ongi interpreteerimine ja see seisneb sõnadele, sümbolitele ja tegevustele tähenduse omistamises.

Muutus on Weick'i käsitles nõ „mõistatuslik olukord“, kus inimesed erinevaid käitumisviise rakendavad. Kuna töötajate soovid ja ootused uuele olukorrale on erinevad, tuleb muutuste kommunikeerimisel võimalike käitumisviiside tekkimisega arvestada ning olla valmis vastama töötajate küsimustele, mis neil muutuste elluviimisega tekkida võivad.

Käesoleva uurimustöö raames läbi viidud küsimustik selgitab, kas Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on muutuste planeerimisel arvestatud erinevate töötajate soovidega ning kas neile on jagatud piisavalt informatsiooni, et mõista kunstikoolis toimuvaid uuendusi ja uues olukorras sobivaid käitumisviise rakendada

### **1.1.1 Muutused süsteemis**

Niklas Luhmanni (Luhmann 1995:345) kohaselt ei muutu mitte süsteem ise, kuna süsteem koosneb üksteisest sõltuvatest sündmustest. Sündmused aga ei muutu, kuna need pole püsivad ja nende tekkimise ning möödumise vahel pole kestvat ajahetke. Süsteemis saavad muutuda selle struktuurid. Luhmann nimetab sotsiaalset muutust süsteemis struktuuralseks muutuseks. Seega toimub sotsiaalses süsteemis muutus, kui muutuvad selle struktuurid.

Sotsiaalse süsteemi muutuste juures tuleb tähelepanu pöörata viiele olulisele tegurile:

1. süsteemi keerukusele
2. süsteemi struktuuri eripärale
3. destabiliseerimise vajadusele
4. süsteemi tundlikkusele informatsiooni suhtes
5. muutuste sagedusele ja kiirusele

Seejuures on väga tähtis, et muutusi viidaks ellu ja vaadeldaks kui protsessi, milles üks sündmus järgneb teisele. (Luhmann 1995:346)

Muutuste ellu viimisel on üks olulisemaid etappe nendega kohanemine. Luhmann eristab siinjuures süsteemi keskkonnaga kohanemise ning süsteemi sisemise kohanemise.

Keskkonnaga kohanemist selgitab Luhmann toetudes Parsonile, kes väidab, et kohanemine on üks süsteemi neljast ülesandest. See on võimalik vaid juhul, kui süsteemi erinevad aläsüsteemid suudavad kohaneda muutustega ning kohanemisprotsess viiakse kooskõlla süsteemi teiste ülesannetega. Igal juhul põhineb kohanemine süsteemi informatsiooni vahetamisel ning selle tulemusel kas süsteem kohandab end keskkonnaga või keskkond kohandab end süsteemiga.

Iga struktureaalne muutus, olgu ta siis kohandatud keskkonnaga või mitte, on iseenese muutus (*self-change*), mis on sotsiaalses süsteemis võimalik tänu kommunikatsioonile. See tähendab, et oodatavaid muutusi süsteemis vaadeldakse, mõistetakse ning usutakse. Selliste olukordade tekkimine on võimalik vaid siis, kui süsteem ja selle elemendid muudetakse ajutiseks (*are temporalized*) ning keskkond jääb struktureaalse muutuse põhjuseks (stiimuliks). Süsteemisiseses kommunikatsiooni abil edastatakse keskkonnale informatsiooni süsteemis toimuva kohta. Kuna oodatavaid muutusi tõlgendatakse süsteemi ja keskkonna erinevuse kaudu, siis saab sotsiaalne süsteem end keskkonnaga kohandada just muutuste abil. (Luhmann 1995: 350-351)

Lisaks süsteemi kohanemisele keskkonnaga on oluline süsteemi sisemine kohanemine. Selles protsessis on oluline süsteemi sisemise keerukuse vähendamine (see võib tekkida keskkonnaga kohanemise tagajärjel) ning süsteemi osadevaheline suhtlemine. Selline

sisemine kohanemine aitab kaasa süsteemi ühtsuse tekkimisele, kus kõik süsteemi osad mõistavad ja usuvad toimuvaid muutusi. (Luhmann 1995:351)

Käesolevas uurimustöös on uuritud, mil määral suhtlevad omavahel Tartu Kõrgema Kunstikooli erinevad osad (struktuuriüksused) ning kas ja kuidas toimub nende osadevaheline koostöö. Samuti uuritakse, kas erinevate kunstikooli töötajad tajuvad oma kunstikooli tervikuna või pigem killustunud organisatsioonina, kus iga struktuuriüksus tegutseb omaette, teadmata, mis toimub teistes struktuuriüksustes.

## **1.2 Kommunikatsiooniteooriad**

Selles peatükis on selgitatud kommunikatsiooniteooriaid, mis toetavad kommunikatsiooni juhtimist ettevõttes. Antud töös on need teooriad välja toodud seetõttu, et muutuste juhtimisel ja kommuniqueerimisel on oluline leida teoreetiline seletus, millele oma kommunikatsioonitegevus üles ehitada.

Pace` & Faules`i (Pace & Faules 1994:21) käsitluses on organisatsiooni kommunikatsioon suuresti subjektiivse ja objektiivse kommunikatsiooniteooria võrdlus. Subjektiivse käsitluse järgi on organisatsioon kui kommunikatiivne nähtus loodud liikmete kommunikatiivsele käitumisele, st kommunikatsiooniprotsess ise ongi organisatsioon. Seega keskendub subjektiivne lähenemine protsessile ja inimekäitumisele organisatsioonis ning vaatleb seejuures kommunikatsiooni kui mõtteviisi. Objektiivne käsitlus keskendub aga organisatsiooni formaalsele struktuurile ja sõnumite esitamises ning tõlgendamises selle sees. Kommunikatsiooni suhtutakse kui vahendisse, mis võimaldab keskkonnaga kohaneda.

Antud töös lähtutakse subjektiivsest kommunikatsiooniteooriast, kuna Tartu Kõrgemas Kunstikoolis uuriti läbiviidud küsimustiku abil inimeste käitumist ja reaktsioone organisatsioonis muutusteperioodil.

Lähtuvalt subjektiivsest ja objektiivsest käsitlusest esitavad Pace ja Faules eraldi organisatsiooni kommunikatsiooni funktsionaalse ja tõlgendava definitsiooni. Funktsionaalse definitsiooni kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioon sõnumite esitamine ja tõlgendamine kommunikatsiooniühikute vahel, mis on ühe kindla organisatsiooni osadeks. Peamise kommunikatsiooniühikuna vaadeldakse isikut, kes omab mingit kindlat positsiooni organisatsioonis. Seega on rõhk asetatud organisatsiooni liikmetevahelisele suhtlemisele organisatsiooni sees. (Pace & Faules 1994:22)

Tõlgendava definitsiooni kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioon vastastikune tähenduste loomise protsess, mis tegelikult moodustabki ise organisatsiooni. (Pace & Faules 1994:23)

Organisatsioonisiseste muutuste juhtimisel on oluline silmas pidada mõlemast definitsioonist tulenevaid aspekte. Subjektiivse lähenemise juures on peamine rõhk asetatud vastastikuste tähenduste loomisele, mis on aga ka muutuste kommunikeerimisel väga tähtis. Oluline on, et muutuse olemus viiakse kõigi organisatsiooni liikmeteni ning et seejuures arvestatakse, et kõik seda ka laiemas pildis mõistaksid. Siin tuleb esile ka eelnevalt vaadeldud objektiivse lähenemise tähtsus, mille juures omistatakse kommunikatsioonile oluline roll keskkonnaga kohanemisel. Seega muutuste juhtimise aspektist vaadelduna on antud autorite organisatsiooni kommunikatsiooni käsitluse abil võimalik mõista organisatsioonisisese kommunikatsiooni toimimise tähtsust muutuste perioodil.

Käesoleva töö empiirika osas on uuritud, kuidas Tartu Kõrgemas Kunstikoolis muutuste ajal kommunikatsiooni juhti. Uuriti, kas töötajateni jõudis muutusi puudutav informatsioon õigeaegselt, samuti uuriti informatsiooni piisavust, selgust ning kanaleid.

Luhmanni kohaselt peab kommunikatsioon olema nii saadetud kui vastuvõetud ning selle kommunikatsiooni efektiivsuse määrab pigem varem toimunud kommunikatsioon, mis on ajaga oma keskkonnas arenenud ja muutunud (ja omandanud uue tähenduse) kui teatud isiku omadused. (Luhmann 1995: 139-145)

Luhmanni kohaselt koosneb kommunikatsioon kolmest osast: informatsioon, esitus (kuuldavale toomine) ja mõistmine. (Luhmann 1995: 139-141)

Informatsioon on teatud valik olemasolevast informatsiooni hulgast. Ilma sellise valikuta ei saaks ükski kommunikatsiooniprotsess toimuda. Lisaks informatsiooni selekteerimisele tuleb valida teatud käitumine, mille abil seda informatsiooni väljendatakse. See käitumine võib ilmnedagi tahtlikult või mittetahtlikult. (Luhmann 1995: 140)

Kommunikatsioon ei saa toimuda efektiivselt kui vastuvõtja ei aktsepteeri saatja poolt väljaõeldut (*utterance*). Seega peavad vastuvõtja ja saatja väljaõeldu tähendust sarnaselt mõistma.

Muutuste juhtimise juures on oluline, et kõik muutuses osalejad saaksid visioonist ühtmoodi aru. Inimestes tuleb tekitada usk, et pärast muutust on olukord parem nii nende kui kogu organisatsiooni jaoks. Organisatsiooni liikmete jaoks on oluline teada saada, millist tulu nad muutusest saavad ja millised võivad olla võimalikud kaotused, mis muutusega kaasnevad. Seetõttu tuleb oma sõnumid läbi mõelda ning arusaadavalt kõigi organisatsiooni liikmeteni viia.

Quirke ( Quirke 2000:22) vaatleb kommunikatsiooni kui strateegilist vahendit, mis peab aitama organisatsioonil ühendada teadmised ja informatsiooni; integreerima ja jagama informatsiooni; tooma esile selle informatsiooni tähenduse ja aitama ellu viia selliseid otsuseid, mis aitaksid ettevõttele väärtust lisada. Et kommunikatsioon sellist rolli täita suudaks, peab ta toimuma 4-astmelise protsessina.

Need protsessid on:

1. informatsiooni jagamine
2. konteksti loomine: tähtis on, et inimesed suudaksid saadud informatsiooni siduda oma olukorraga ja mõistaksid selle olulisust seal
3. vestluste pidamine: see on efektiivne meetod, et inimesed mõistaksid oma tegevuse tähendust
4. tagasiside kogumine: see aitab kindlustada, et jagatud informatsioonist on aru saadud sel viisil, nagu vajalik ning et kommunikatsioon on oma rolli täita suutnud

Muutuste juhtimisel on siinjuures väga oluline just konteksti loomine ja ka vestluste pidamine, kuna muutuste elluviimisel on oluline selgitada just seda, miks muutus ellu viiakse, mitte vaid keskenduda sellele, milles muutus seisneb. Läbiviidud küsimustikus uuriti samuti, kas Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad on enda jaoks muutused läbi mõelnud ja nende vajadust mõistnud.

### **1.2.1 Info liikumine ja teabevood**

Muutuste kommuniqueerimisel töötajatele on väga oluline valida õiged ja efektiivsed kanalid, et sõnum kindlasti kõigi organisatsiooni liikmeteni jõuaks.

Informatsiooni liikumine tähendab sõnumite esitamise, tõlgendamise ja uute sõnumite esitamise pidevat dünaamilist protsessi.

See võib toimuda samaaegselt, seeriaviisiliselt või nende kahe variandi kombinatsioonina. Samaaegne info liikumine tähendab, et informatsiooni jõuab organisatsiooni ühe üksuse töötajateni samal ajal. Seeriaviisiline informatsiooni levitamine tähendab, et sõnumid liiguvad kahe inimese vaheliste sõnumite edastamise reana. (isik A annab info isik B-le; B-C-le jne). Siin tuleb märkida, et viimase isikuni jõuab informatsioon oluliselt hiljem kui eelmistele. (Pace & Faules 1994:117-120)

Pace ja Faules (Pace ja Faules 1994: 126) toovad välja järgmised teabevood:

1. ülevalt alla
2. alt üles
3. horisontaalsed
4. erinevate kanalite vahelised

Ülevalt alla teabevoo kaudu toimub sõnumite edastamine ülemuselt alluvale. Tavaliselt jõuab tippjuhi poolt edastatav informatsioon töötajateni läbi erinevate juhtimistasandite. Alluvatele edastatakse tavaliselt infot järgneva kohta:

- tööülesandeid puudutav informatsioon
- kuidas kõige ratsionaalsemalt oma tööülesandeid täita
- teave organisatsiooni poliitika ja tegevuse kohta
- tagasiside töötajatele
- missioonitunnet suurendav informatsioon

Ülevalt alla kommunikatsiooni puhul on oluline, millist informatsiooni edastatakse ja kuidas seda tehakse.

Quirke'i (Quirke 2000:138-140) järgi sõltub kanali efektiivsus neljast tegurist:



- interaktiivsusest (kas kanal omab kiiret vastuse andmise võimalust, osaluse määrajne)
- signaalide varieeruvuse astmest
- keelelisest varieeruvusest
- sotsiaalsetest ja emotsionaalsetest aspektidest

Level (Pace & Faules 1994:128), kes on ka erinevate info edastamise kanalite efektiivsust uurinud, toob välja kuus olulist kriteeriumit, millega arvestada tuleks.

Need on : kättesaadavus, kulukus, mõjukus, asjaga seotus, vastuse saamise vajadus ja erinevad oskused.

Alt üles teabevoo puhul liigub informatsioon alluvalt ülemusele. Informatsiooni antakse järgneva kohta:

- alluvate tegevus
- tööalased probleemid
- töötajate ideed ja ettepanekud töö paremaks muutmiseks
- töötajate arvamus oma tööst, kaastöötajatest ja organisatsioonist

Alt üles informatsiooni liikumine on aga praktikas sageli probleem, sest töötajatel puudub sageli selle info jagamisel kindlustunne.

Sharma (Pace & Faules 1994:131) on toonud välja põhjuse, miks alt üles kommunikatsiooni raske võib olla. Need on:

- kardetakse sattuda probleemidesse ja seetõttu varjatakse oma mõtteid ülemuse eest
- tuntakse, et ülemused pole alt tulevatest probleemidest huvitatud
- tuntakse, et alt üles kommunikatsioon ei too töötajatele kasu
- tuntakse, et ülemused pole kättesaadavad ja ei vasta töötajatepoolsele informatsioonile

Horisontaalne informatsiooni liikumine on info vahetamise sama taseme töötajate vahel samas struktuuriüksuses. Struktuuriüksus koosneb töötajatest, kes asuvad samal tasandil ja kes tavaliselt omavad ühist ülemust.

Horisontaalne teabevoog on oluline ja vajalik järgnevatel põhjustel:

- aitab koordineerida tööülesandeid
- aitab vahetada infot plaanide ja tegevuse kohta
- aitab lahendada probleem
- aitab kinnitada ühiseid arusaamasid
- võimaldab erinevuste lepitamist, läbi rääkimist ja lahendamist
- aitab üksteist toetada

Erinevate kanalite vaheline kommunikatsioon toimub erinevate struktuuri üksuste töötajate vahel. Nad võivad asuda üksteisest madalamal, kõrgemal või samal tasandil ning neid ei ühenda ametlikud suhtlusliinid. Seda kommunikatsioonivormi kasutavad peamiselt spetsialistid, kuid oluline on silmas pidada kolme aspekti :

1. spetsialistid peavad olema suhtlemisalaselt koolitatud
2. spetsialistid peavad mõistma oma kommunikatiivse rolli tähtsust
3. juhtkond peab mõistma spetsialisti rolli ja seda rohkem organisatsiooni kommunikatsioonis kasutama

Antud töö autor leiab, et erineva informatsiooni jagamise puhul tuleb kanalite ja info jagamise meetodite valikul lähtuda ja arvestada just antud situatsiooni ning vastavalt sellele oma valiku tegema. Seega peavad muutuste läbiviijad kõigepealt uurima organisatsiooni ajalugu, eelnevat ajalugu ja seejärel analüüsima käesoleva momendi olukorda ja soovitava tulemuse kirjeldusi. Oluline on teadvustada, kes organisatsioonis toetavad või takistavad soovivat muutust. Just neid kriteeriume arvestades tuleb valida ka oma muutuste kommukeerimiseks efektiivseim kanal ja meetod.

### **1.3 Muutuste juhtimine**

Vadi (2001:301) kohaselt on muutus planeeritud või planeerimatu vastus mingile survele. Muutuste mõjutegurid võivad olla organisatsioonivälised või – sisesed. Välisest keskkonnas avaldavad survet majanduse ja turgude, tehnoloogilised, poliitilised, seaduste ja ressursside võimaluste muutused. Sisemiste teguritena võib vaadelda muutusi töötajate eesmärkides, töö iseloomus, organisatsiooni struktuuris, organisatsioonikultuuris ja organisatsiooni eesmärkides.

Schermerhorn, Hunt ja Osborn (Vadi 2001:301) jagavad organisatsiooni muutused planeeritud ja planeerimata muutusteks. Planeeritud muutused toimuvad muutuste teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena. Planeerimata muutused tekivad spontaanselt ja neil pole identifitseeritavat teostajat. Planeeritud muutuste edukus sõltub suurel määral muutuste teostaja ja muutustes osalevate inimeste omadustest.

Käesolevas töös on analüüsitud planeeritud muutusi. Uuritud on, kuidas on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis algatatud muutustega rahule jäädud ja kuidas need on mõjutanud töökeskkonda.

Üks võimalus ettevõttes toimuvaid muutusi planeerida on seda teha etappide kaupa, mida seletab Alasi raamatus „Strateegiline juhtimine“ seletatud teooria. (Alas 2001:133)

Alasi (2001:133) raamatus on toodud välja planeeritud muutuste läbiviimise protsessi neli üksteisele järgnevat etappi:

- muutuste hädavajalikkuse tunnetamine ja tulevikuvisiooni loomine
- muutuste ees seisvate takistuste kindlaks tegemine ja ületamine
- muutuste elluviimine
- toimunud muutustele hinnangu andmine ja positiivsete muutuste kinnitamine

Esimesed kaks etappi on muudatuste juhtimises kõige kriitilisemad.

Lewin (Lewin 1989: 87) väidab, et vältimatuks sammuks kestvate organisatsiooniliste muudatuste läbiviimisel on vastuseisu ületamine. Selleks tuleb kindlaks teha vastuseisu põhjused ja valida siis sobiv strateegia. Oluline on muudatuste hädavajalikkus kõigile organisatsiooni töötajatele selgeks teha. Sellel etapil genereeritakse ideid selle kohta, millised need muudatused peaksid olema ja kuidas neid läbi viia.

Samas tuleb muudatuste algstaadiumis hoolitseda selle eest, et muutusi propageerivad jõud oleksid piisavalt tugevad ja suudaksid kõigini viia tulevikuvisiooni. Lisaks peab iga töötaja teada saama, mida need muutused talle isiklikult kaasa toovad. Hiljem on oluline jagada adekvaatset informatsiooni ka oma sihtrühmadele, et nad oleksid teadlikud, kuidas muutused neid mõjutada võivad.

Ka Deetz'i, Tracy ja Simpsoni (Deetz, Tracy, Simpson 1999: 39) käsitluse kohaselt on muutuse protsessi juures kõige olulisemad aspektid töötajate motiveerimine muutustega kaasa tulekuks ja tegelemine töötajate vastuseisuga (mis on põhimõtteliselt ühe probleemi kaks külge). Muidugi oleks ideaalne kui organisatsiooni liikmed ise tunneksid vajadust muutuse järele. Kuid enamasti tunnevad inimesed vajadust olukorda muuta vaid siis, kui on selgeid ja ümberlükkamatuid tõendeid, et kaalul on organisatsiooni püsimajäämine ja inimeste võimalused edu saavutada. Efektiivne võib siiski olla ka väline motiveerimine, mille jaoks sobivad mitmed traditsioonilised vahendid, näiteks tasustamissüsteemid, uue, muutusejärgse olukorra eeliste selge ja põhjalik selgitamine jne. (Pild 2000:31)

Vastuseisu ulatust muutustele suudavad organisatsioonide juhid Deetz'i jt hinnangul väga harva ette aimata. Ühe põhjusena sellele toovad nad välja, et liidritel on olnud rohkem aega muutuste üle juurelda ja põhjalikumalt mõista nende põhjuseid. Aga sama oluline on ka see, et juhtidel on tihtipeale muutustest vähem kaotada. See on nende loodud plaan ning nad ise on kaitstud selle võimalike negatiivsete tagajärgede eest. Töötajatele seevastu tuleb muutus sageli üllatusena, nad ei mõista selle põhjuseid, ei osalenud valiku tegemisel ja näevad end kui uuendusest kaotajaid. Deetz jt peavad neist probleemidest ja erinevustest juhtide ja töötajate vahel ülesaamist võimalikuks, lühidalt nimetavad nad paremat muutustealast kommunikatsiooni, osalemist valiku tegemises ja uuenduste elluviimises ning töötajate tegelikku kaitsmist.

Enamus juhte alustavad muutumiskatseid motiveerituna, olles isegi teatud mõttes põnevil (Deetz, Tracy, Simpson 1999: 40). Muutus on nende jaoks midagi uut ja värsket. Töötajatel võib olla aga hoopis teistsugune kogemus- nad on igasugustest muutustest, millest suur osa on jutuks jäänudki, tüdinenud. Arusaadavalt on nad küünilised. Töötajad näevad muutuste protsessis eelkõige rohkem tööd, ilma et selle eest rohkem makstaks- tööd, millest sageli erilist kasu ei ole ja mida pooldavad inimesed, kes ei tea, mida nende töö nõuab. (Pild 2003:32)

Deetz jt jätkavad, et suur osa vastuseis on tahtmatu või alateadlikel hirmudel põhinev. Esiteks on töötajate vanu harjumusi ja tööruutiine raske muuta. Teiseks on uuele vastu olemise üheks võtmeelemendiks hirm, eelkõige hirm tundmatu ees- inimesed kardavad läbikukkumist, seda, et nad ei saa uues olukorras sama hästi hakkama kui senises. Samuti kardetakse kontrolli kaotamist olukorra üle.

Suuremat osa hirmudest on Deetz`i jt hinnangul võimalik vähendada, arvestades hirmu põhjuseid ja vähendades võimalikku negatiivset mõju töötajatele. Eelkõige saab hirmu vähendada, pakkudes töötajatele piisavalt aega, kaitset, informatsiooni ja võimalust kontrollida olukorda. (Pild 2003:32)

Vastuseisust räägib oma raamatus „Organizational Behaviour“ ka Robbins, kes väidab, et sageli on üheks suurimaks probleemiks muutuste ellu viimisel just vastuseis organisatsiooni töötajate seas. (Robbins 2001:545)

Ta liigitab vastuseisu personaalseks ja organisatoorseks vastuseisuks. (Robbins 2001:545-546). Antud töös on kasutatud personaalse vastuseisu definitsiooni, kuna seda on võimalik kasutada ka avalikkuse vastuseisu analüüsimisel.

Personaalne vastuseis muutusele tuleneb peamisest inimomadustest nagu tujud, isiksused ja vajadused. Robbins nimetab viis põhjust, mis võivad organisatsiooni töötajates vastuseisu tekitada.

Need on:

- harjumus- inimesed on harjunud oma igapäevaste tegevustega, muutustega aga kaasneb oma harjumuste muutmine ning inimesed peavad seda ebamugavaks
- turvalisus- kõrge turvalisuse vajadusega inimesed võivad tunda vastuseisu, kuna muutused kahandavad nende kindlustunnet
- majanduslikud tegurid- kardetakse, et muutused toovad kaasa palga vähenemise ja seega ollakse muutuste vastu
- teadmatus- inimestel on hirm teadmatuse ees. Töötajates valitseb ebakindlus, kuna nad kardavad, et ei mõista uusi süsteeme ja nende toimimist
- valikuline informatsiooni omastamine- inimesed omastavad informatsiooni valikuliselt ja kohandavad seda vastavalt oma vajadustele ja tajudele. Sellises omaloodud maailmas tekib vastuseis muutustele.

Robbins toob välja kuus taktikat, mida on võimalik muutuste vastuseisu ületamisel kasutada. Käeolevas töös on seletatud kahte neist taktikatest.

Robbins väidab, et vastuseisu saab vähendada kommunikatsiooni abil.(Robbins 2001:548). Töötajatele tuleb seletada muutuse tagamaid ja selgitada selle vajalikkust. See taktika eeldab, et vastuseisu põhjus seisneb informatsiooni puudulikkuses. Kui töötajad saavad informatsiooni faktide kohta ja nende küsimustele vastatakse, siis on väga suur tõenäosus, et vastuseis ületatakse.

Teise taktikana nimetab Robbins osalemist muutuste elluviimisel. Ta väidab, et inimestel on raske vastu seista muutusele, milles nad ise osalenud on. Võimaluse korral tuleksid inimesed kaasata otsustamisprotsessi, sest see aitab oluliselt vähendada hilisemat vastuseisu. Kui töötajad tunnevad, et neil on tähendusrikas ülesanne muutuse protsessis ja tajutakse oma osalust selles, siis väheneb vastuseis ja kasvab muutuse protsessi efektiivsus. (Robbins2001:548)

## 2. Uurimismeetodid

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise materjali moodustab autori poolt läbiviidud küsimustik Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate seas. Küsimustiku koostamisel osalesid Tartu Kõrgema Kunstikooli rektor ja avalike suhete spetsialist ning küsimustiku koostamisel on arvesse võetud Tartu Kõrgema Kunstikooli eripära. Küsimustiku põhiosa moodustavad kinnised küsimused, kus iga väite juures on võimalik valida viiesel skaalal sobiv vastusevariant, ning lahtised kommentaarid ja küsimused. Lahtiste küsimuste osakaal on oluline, kuna võimaldab vastuseid analüüsida kvalitatiivmeetodil, mille abil on paremini välja tuua respondentide tegelikku suhtumist uuritavatesse probleemidesse. Küsimustikus on viis küsimusteblokki, mis koondavad enda alla ühe teema kohta käivad küsimused. Küsimusteblokid on järgmised:

- hinnang toimunud muutustele
- hinnang muutuste kohta antud infole
- hinnang meeskonnatööle
- hinnang kollektiivi mikrokliimale
- hinnang motivatsioonile töötada Tartu Kõrgemas Kunstikoolis

Ankeet koostati märtsis 2005 ning saadeti laiali aprillis 2005. saadud vastuseid analüüsiti mais 2005. Küsimustik on esitatud käesoleva töö LISA-s 1.

Küsimustik edastati paberkandjal 106- le inimesele. Valimisse kuulusid kõik Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad- nii haldus- ja tugistruktuuri kui õppe- ja teadusstruktuuri töötajad.

Täidetud ankeedi tagastas 36 inimest (s.o 33,9 %). Seetõttu on küsitlustulemused esitatud absoluutarvudes ning keskendutakse rohkem vastajate kommentaaridele ja lahtistele küsimustele.

Lähtudes töö peamistest uurimisküsimustest on lähema vaatluse alla võetud Tartu Kõrgemas Kunstikoolis läbiviidud uuendusi puudutavad vastused ja hinnang Tartu Kõrgema Kunstikooli üldisele organisatsioonikliimale ning töötingimustele.

Lisaks küsitlusele koguti käesoleva bakalaureusetöö jaoks empiirilist materjali süvaintervjuudega. Läbi viidi kaks intervjuud- üks intervjuu tugistruktuuri töötajaga ning teine õppestruktuuri kuuluva töötajaga (osakonna juhataja). Intervjueeritavate anonüümsuse säilitamiseks ei ole käesolevas töös esitatud nende nimesid. Eristamaks tugistruktuuri ning õppestruktuuri intervjuusid on autor kasutanud vastavalt koode TS ja ÕS. Intervjuude täpsed ärakirjad on esitatud käesoleva töö LISA-s 3.

Intervjueerimisel järgis autor üldiselt eelnevalt välja töötatud intervjuu kavas olnud küsimusi. Süvaintervjuude kava oli jaotatud kaheks osaks, milles esimeses toodud käsitlesid kommunikatsiooni ja organisatsioonikliimat Tartu Kõrgemas Kunstikoolis, teine muutusi ja sellealast kommunikatsiooni. Intervjuude kava on esitatud käesoleva töö LISA-s 2.



### **3. Uurimisküsimused**

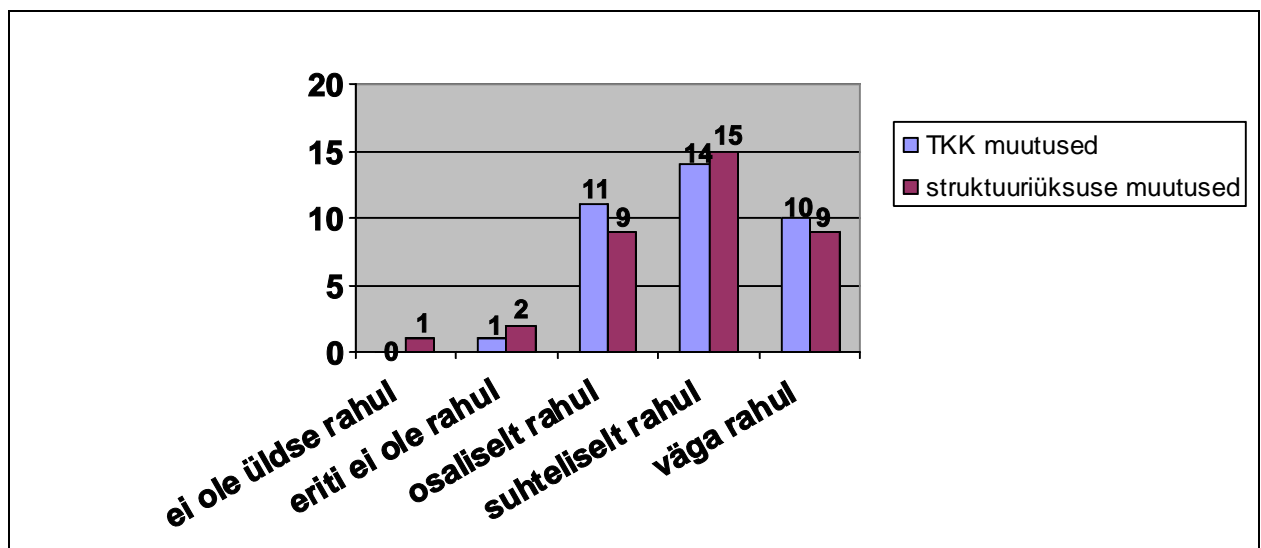
1. Milline on Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate suhtumine kunstikoolis algatatud muudatustesse? Mida tajuvad nad suuremate probleemidena seoses algatatud muudatustega?
2. Millised on suuremad puudused algatatud muudatuste kommunikeerimisel kunstikooli siseselt?
3. Kas valitud töötajate gruppide hinnang Tartu Kõrgemas Kunstikooli kommunikatsiooni toimimisele on erinev? Milles need erinevused seisnevad?
4. Milline on Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate motivatsioon oma organisatsioonis töötada ja kuidas on seda mõjutanud algatatud muudatused?
5. Milline on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis valitsev mikrokliima ja kuidas on see pärast algatatud muutusi muutunud?

## 4. Empiirilised alused

### 4.1. Organisatsiooni muutused ja uuendused

#### 4.1.1 Hinnang toimunud muutustele

Küsimustikus antud hinnangud Tartu Kõrgemas Kunstikoolis algatatud muutustele olid pigem positiivsed. Üldiste muudatuste suhtes olid „suhteliselt rahul“ 14 vastajat ning „täiesti rahul“ 10 vastajat. Neutraalse variandi „osaliselt olen rahul, kuid mitte alati“ valis 11 vastajat, rahulolematuid vastajaid oli vaid 1. Oma struktuuriüksuses viimasel ajal algatatud või toimunud muudatusi hinnati mõnevõrra negatiivsemalt- esines 1 vastus „ei ole üldse rahul“ ning 2 vastust „eriti ei ole rahul“. „Osaliselt rahul“ oli 9 vastajat ning positiivse hinnangu andis struktuuriüksusesisestele muudatustele 24 inimest, kellest 15 olid „suhteliselt rahul“ ning 9 „väga rahul“.



Joonis 1. Hinnang TKK algatatud muudatustele

Lähema vaatluse alla on käesoleva töö uurimisküsimustest lähtuvalt võetud küsimustiku täitjate kommentaarid algatatud muutuste kohta. Kommentaarides domineerivad positiivsed meeleolud. Vaid üks vastaja oli võtnud toimuva suhtes täiesti negatiivse hoiaku ning leidis, et sisulist läbimõtlemist oli vähe.

*... Sisulist läbimõtlemist vähe- vorm ja väline tähtsustunud. Tundub nagu tegutsetakse seetõttu, et kellelegi väljaspool kooli näidata, et koolis toimub palju uuendusi ja*

*pingutatakse paremate tingimuste loomise pärast. Samas ettevõtmiste sisuline pool on vähe läbimõeldud ja tundub, et sisemiste gruppide soovidega justkui ei arvestata...*

Kuna uue rektori ametisse asumisest on möödas vaid mõni kuu, siis sageli ei andnud vastajad veel tulemustele hinnangut, kuid kiitsid heaks algatatud ettevõtmisi ja avaldasid lootust olukorra paranemise suhtes.

*... On tunda teatud sihipärasust. Palju on ette võetud ja tundub et TKK on nõ seisvast faasist välja tulemas...*

*... On tunda rektori olemasolu, kindlat sõna ja nooruslikku energiat. Uus rektor paistab ka teoinimene ja kool on pidevas positiivses arengus...*

Enamus vastajatest, kes kommenteerisid suurimaid puudusi muutusteprotsessis, leidsid, et sageli on muudatused tehtud kiirustades ja lõpuni läbi mõtlemata. Seda eriti just õppekorralduslike ümberkorralduste suhtes ning leiti, et pigem võiks neid läbi viia etapiviisiliselt, kuna siis ei oleks üleminekud nii järsud. Õpestruktuuri töötajad avaldasid soovi, et muudatuste planeerimisel õppetöö ümberkorraldamiseks peetaks rohkem nõu ka nendega ja võetaks arvesse nende ettepanekuid.

*...Uuenduste sisseviimisel tuleks enam infot koguda konkreetsetelt asjaga seotud olevatelt tegijatelt, siis oleksid ka tulemused paremad...*

*...Üldainete õpetamist puudutavad otsused võeti vastu ilma vastavate õppejõududega konsulteerimata ja väga kiirustades...*

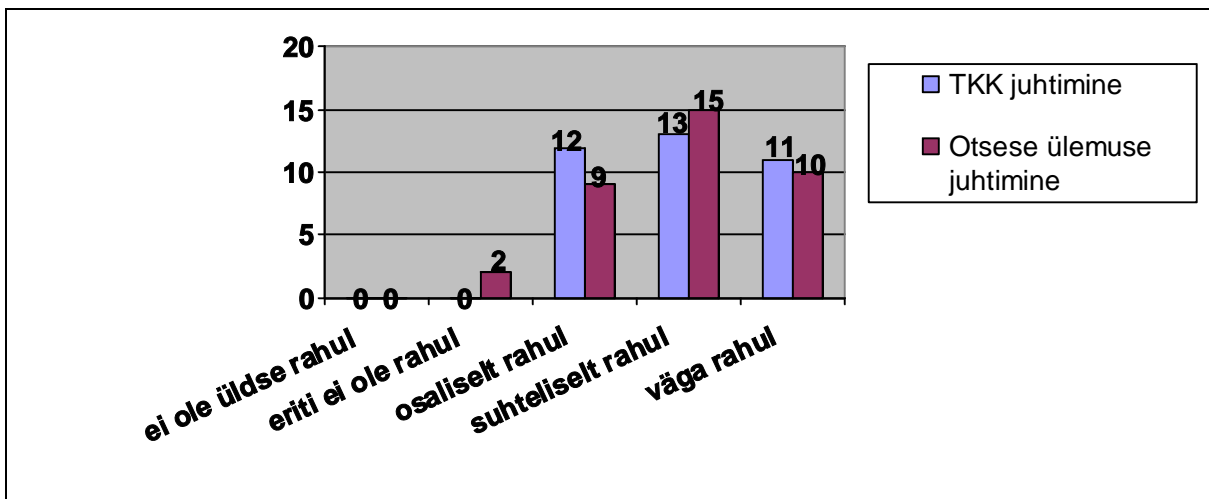
*..Tihti ootaks korralduste puhul kommentaari, MIKS uuendused vajalikud on...*

Ette heideti ka seda, et liiga palju tähelepanu pöörati õppetöövälistele uuendustele ning olulisena nähti välist korda, mille taustal seesmine, loominguline kord tahaplaanile jäi.

*...Liiga palju uute õppetööväliste ametikohtade loomist ja õpetajatele vähem tähelepanu pööramist. Kõrgkoolis on ikkagi kõige tähtsam õppetöö. Õpetaja ja õppetöö oleks nagu teisejärguline...*

#### 4.1.2 Rahulolu juhtimisega

Tartu Kõrgema Kunstikooli juhtimisele antud hinnangud olid positiivsed- seda nii terve TTK juhtimist kui oma otsese ülemuse juhtimist hinnates. Kunstikooli juhtimisega oli „suhteliselt rahul“ 13 vastanut, „väga rahul“ 11 vastanut ning neutraalse „osaliselt rahul, kuid mitte alati“ vastusevariandi valis 12 vastanut. Mitte ükski vastaja ei märkinud „ei ole üldse rahul“ ega „ei ole eriti rahul“. Mõningane erinevus ilmnes otsese ülemuse juhtimise hindamises- 2 vastajat valis „ei ole eriti rahul“, ülejäänud vastused olid positiivsed (25) ja neutraalsed (9).

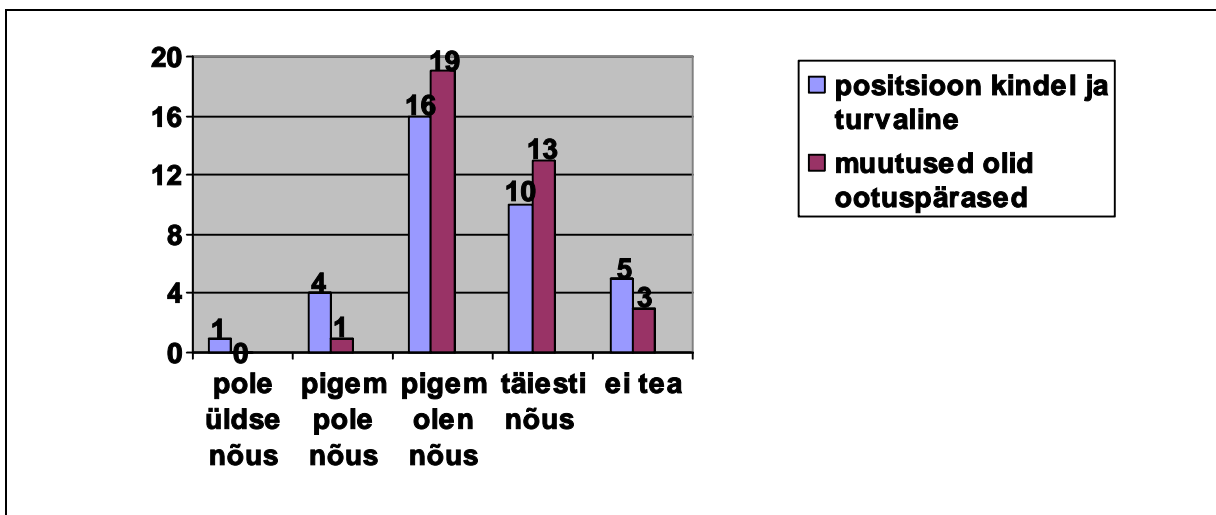


Joonis 2. Hinnang TTK juhtimisele.

Seega valitseb Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate seas juhtkonda ja ülemustesse soosiv suhtumine ning seda tõestab ka käesoleva uuringuga teostatud mikrokliima analüüs, kus tuleb välja, et töötajad usaldavad oma kooli juhtkonda.

### 4.1.3 Muutuste ootuspärasus ning töötajate turvalisus organisatsioonis

Alljärgnevas tabelis on toodud seos vastajate turvalisuse kohta organisatsioonis ja üldiste muutuste ootuspärasuse vahel. Siinkohal on eelduseks võetud, et vastajad, kes aimasid, et organisatsioonis planeeritakse muutusi, olid nendest (ja nende olemusest) ka informeeritud. Seega peaks antud tabel välja tooma, kas selline informeeritus mõjutab ka töötajate kindlustunnet ja turvalisust.



Joonis 3. Hinnang muutuste ootuspärasusele

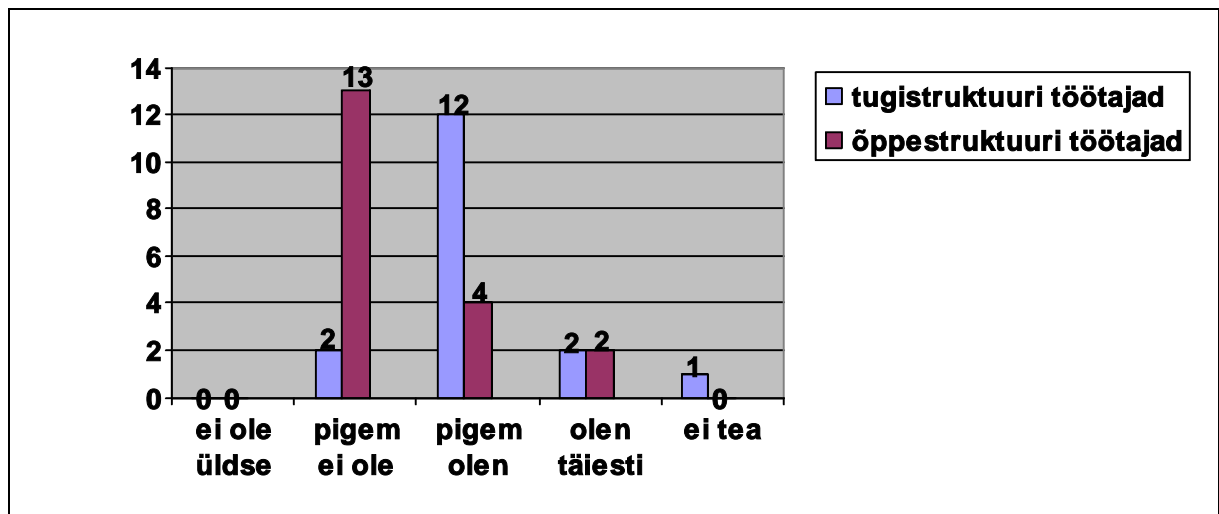
Suurem osa vastajatest tundis end Tartu Kõrgemas Kunstikoolis turvaliselt ja pidas oma positsiooni seal kindlaks. Vaid viis vastanut andis oma turvalisusele negatiivse hinnangu, valides vastusevariandi „pole üldse nõus“ (1) või „pigem pole nõus“ (4). Viis vastajat ei osanud oma turvalisust ja positsiooni Tartu Kõrgemas Kunstikoolis hinnata ning valisid vastusevariandi „ei tea“. Peaaegu kõik vastajad tundsid, et organisatsioonis toimunud või algatatud muudatused olid ootuspärased- 13 vastajat vastas väitele „toimunud muutused TKK- s tervikuna olid ootuspärased“ „täiesti nõus“, 19 vastajat „pigem olen nõus“. Vaid ühele vastanule polnud muutused ootuspärased („pigem pole nõus“) ja kolm vastanut ei osanud oma hinnangut anda („ei tea“).

Seega võib öelda, et teatav seos muutuste ootuspärasuse ja turvalisuse vahel on. Need, kes pidasid muutuseid ootuspäraseks, tunnevad end kunstikoolis kindlana, kuna olid informeeritud ja teadlikud toimuvatest muudatustest.

## 4.2 Informatsioon

### 4.2.1 Hinnang üldisele informeeritusele

Lähtuvalt käesoleva töö ühest eesmärgist tuua välja erinevus tugistruktuuri ja õppestruktuuri töötajate hinnang nende informeeritusele organisatsioonis toimuvast, on antud tabelis eraldi esitatud tugistruktuuri ning õppestruktuuri töötajate hinnangud Tartu Kõrgema Kunstikooli informatsioonile.



Joonis 4. Olen informeeritud TKK- s toimuvast

Tugistruktuuri ja õppestruktuuri töötajate vastustes väitele „olen informeeritud TKK- s toimuvast“ esinesid olulised erinevused. Tugistruktuuri töötajate hinnangud oma informeeritusele olid positiivsed- 12 vastanut leidis, et pigem on informeeritud, 2 vastanut leidis, et on täiesti informeeritud ning vaid 2 inimest arvas, et pigem ei ole informeeritud sellest, mis Tartu Kunstikoolis toimub. Õppestruktuuri töötajate vastused olid vastupidised ehk negatiivsed- 13 vastanut valis vastusevariandi „pigem ei ole“ ning vaid 6 vastanut andis oma informeerituse tasemel positiivse hinnangu- 4 neist vastas „pigem olen“ ning 2 „olen täiesti“.

Ka küsimuses, kus vastajatel paluti märkida peamised infoallikad, erinesid oluliselt tugistruktuuri ja õppestruktuuri töötajate vastused.

Tugistruktuuri töötajate seas märkis oma peamise infoallikana otsest ülemust 17-st vastanust 15 inimest, seejuures õppestruktuuri töötajatest mainis otsest ülemust kui infoallikat 19-st vastajast vaid 4 inimest. Kõige olulisemaks infoallikaks õppestruktuuri töötajate seas peeti kuulujutte või suhtlemist teiste kolleegidega, mida märgiti 11 korral; seda kanalit nimetas oluliseks aga vaid kaks tugistruktuuri töötajat.

Erinevus tuli välja ka intervjuudest, milles tugistruktuuri töötaja tõi välja kooli infosüsteemi tähtsuse, samas kui õppestruktuuri töötaja leidis, et see veel piisavalt hästi ei tööta ja pole seetõttu kõige efektiivsem.

*Seda infot jagatakse praegu põhiliselt e-posti kaudu. Infosüsteemis on olemas teated ja päevaplaan.(TS)*

*Ka tervikuna liigub info ebaühtlaselt, palju seega kuulujuttudena. Kuna pean ise oluliseks asjadega kursis olla, kulutan palju aega, et info terviklikult kätte saada (loen pidevalt kõik meilidega tuleva, püüan konkreetsetelt isikutelt lisa hankida). Koolisisene infosüsteem on uus asi, hästi veel ei tööta, on tõrkeid tehniliselt ja ei osata alati ka kasutada, mõjub seetõttu liiga bürokraatlikult. Kantseleist tulev info on kõige süsteemsem.(ÕS)*

Vastajatel oli võimalik küsimust ka kommenteerida. Mõlemas vastajate grupis oli pingereas teine infoallikas koolisisene infosüsteem, mida palju kasutatakse.

Õppestruktuuri töötajate kommentaaridest tuli välja, et suur osa informatsiooni levib elektroonselt, kuid kuna neil pole võimalust töö ajal arvutite juures viibida, siis sageli jõuab informatsioon nendeni puudulikult või liiga hilja.

*... Kuna info on peamiselt netis, koolis netti pole ja koolis pole aega arvuti juures olla, on info kättesaamine sellega seoses vaevaline. Sageli jõuab informatsioon minuni liiga hilja. Samas on kooli infosüsteemis piisavalt hea kogus vajalikku infot olemas...*

Erinevused informeeritusega rahulolus tulevad välja ka läbiviidud intervjuude tulemustest. Õppestruktuuri töötajate seas tuntakse end vähem informeerituna kui tugistruktuuri töötajate seas.



*Ei ole üldiselt rahul, palju on segadusi. On olulist infot, mis unustatakse (või ei peeta vajalikuks) edastada ja on infot mis tuleb mitu korda (vahel ka väikeste erinevustega). Puudub selge süsteem, osa infot edastatakse näiteks erialaosakondade juhatajatele, osa abidele ja osa topelt, iialgi ei tea kas pean ise edastama või abi käest üle küsima. Kuna töökorralduslikult lepitakse kokku osakonnas, mida teeb osakonnajuhataja ise või mida delegeerib abile, võiks info saata alati topelt. Varem on see nii ka olnud. (ÕS)*

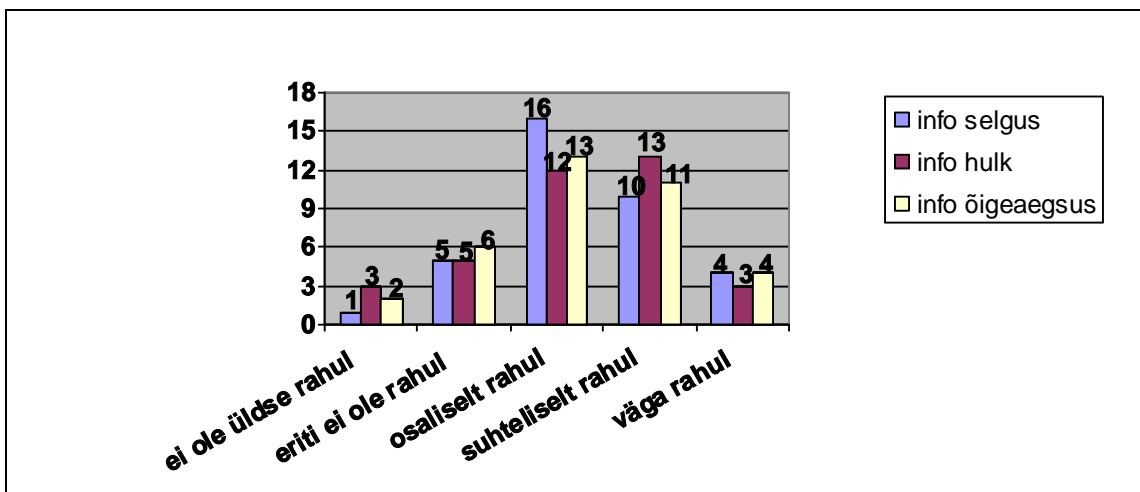
Samas hindas tugistruktuuri töötaja infoliikumist pigem heaks.

*Rahuldavaks või isegi heaks. Kui info jagamine/liikumine on ikka selles mõttes, et mis, kus ja millal toimub või toimust, siis TKK-s ei tohiks küll probleeme olla.*

*Pigem võib probleem olla selles, et paljud inimesed on liiga paljude asjadega hõivatud ja kool ei ole neil esimesel kohal (on väikeste ametikohtadega vmt). Kui erialaosakonna juhataja ütleb, et e-kirju tuleb nii palju (ta võib olla kümnetes listides), et ta ei jõua neid lugeda, siis mida saab kool teha? (TS)*

#### 4.2.2 Hinnang muutuste ajal jagatud informatsioonile

Eraldi on antud töös analüüsitud muutuste ajal jagatud informatsiooni. Vastajatel paluti hinnata informatsiooni selgust, hulka ning õigeaegsust.



Joonis 5. Hinnang muutuste ajal jagatud informatsioonile

Informatsiooni hulga hindamisel võib täheldada probleeme- 13 inimest vastas küll, et on sellega suhteliselt rahul, kuid 12 vastajat leidis, et on muutuste ajal jagatud

informatsiooni hulgaga „osaliselt küll rahul, kuid mitte alati“. Kolm inimest leidis, et ei ole saanud informatsiooniga üldse rahul ning viis inimest vastas, et ei ole muutuste ajal (ja kohta) jagatud info hulgaga eriti rahul. Peaaegu samad vastused anti ka info õigeaegsuse kohta- variandi „suhteliselt rahul“ valisid 11 vastajat, „osaliselt rahul, kuid mitte alati“ 13 vastajat ning negatiivse hinnangu andis 8 inimest. Vaid 4 vastajat oli väga rahul informatsiooni õigeaegse esitamisega. Ka informatsiooni selgusega ei olnud vastajad väga rahul- 16 inimest vastas, et on „osaliselt rahul, kuid mitte alati“, päris negatiivse hinnangu andis 6 vastajat ning ülejäänud olid positiivsemalt meelestatud (14) . Kommentaare info jagamise kohta muutuste ajal lisas 12 vastajat. Kui enamuse teemade all olid vabad vastused selge alatooniga (negatiivsed või positiivsed), siis kommentaarid info jagamisele osutasid lihtsalt ühele või teisele detailile, mis võiks olla paremini. Mainiti, et enne muutuste reaalselt ellu viimist võiks olla rohkem ühiseid arutelusid, kuna siis oleks selgemad muutuste põhjused.

Ühe konkreetsema näitena soovis üks vastaja tähtsate ja paljusid puudutavate otsuste kohta enne lõplikku otsustamist enam infot saada.

*... Tavalise õppejõuni jõuavad tavaliselt valmis otsused. Arutelud võiksid siiski toimuda juba enne otsustamist, kuna sageli ei arvestata kõikide huvide ja heaoluga. Meil pole nii suur kool, et ei jõuaks teha rohkem suuri koosolekuid. Kaasata võiks ka tudengid...*

Probleemina informatsiooni jagamisel nägi üks intervjuueeritav ebasüsteemaatilist suulise infojagamise propageerimist.

*Inimestega suhtlemine on kindlasti väga oluline, aga mina isiklikult ei pea suulise info jagamist (näiteks koridoris või tänaval) küll töökorralduslikult optimaalseimaks variandiks. Ei saa kunagi kõigile edasi öelda ja iga edasiütlemine võib algsest variandist erineda.*

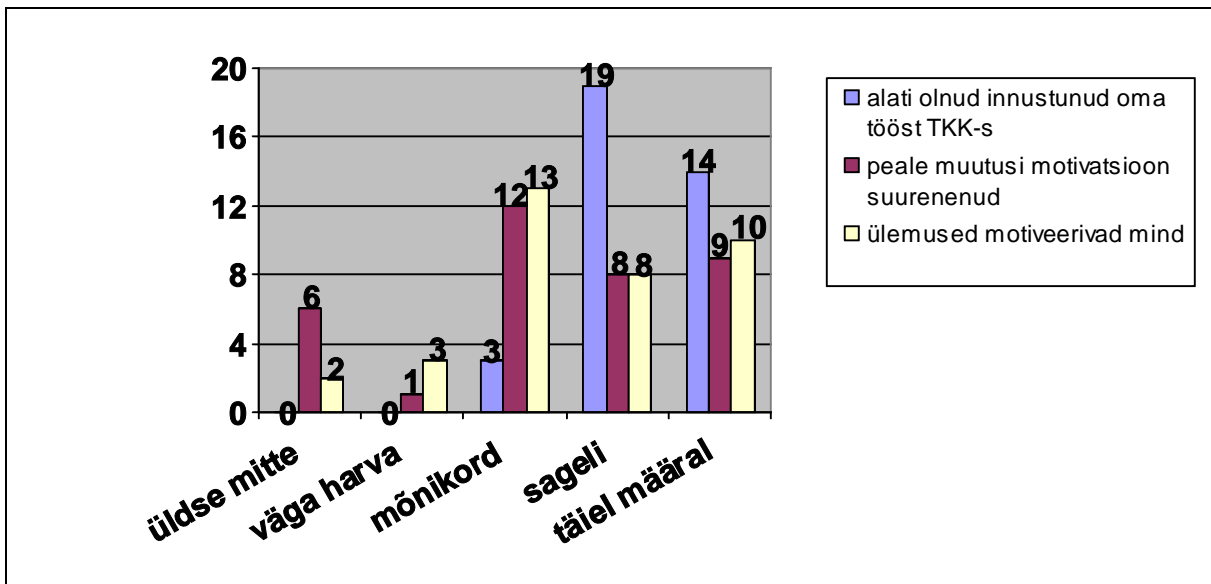
*Minu arvates oli probleem eelmisel aastal koolis propageeritud suuline infojagamine – et kutsume koosolekule rohkem töötajaid ja tudengeid, siis nemad viivad info laiali. Olen kursis sellega, et sellisel kujul info siiski ei levinud. Ja teiseks: palju kindlam on üks konkreetne kirjalik asi, mis saadetakse meilile või on mõnes dokumendis – siis saavad kõik, kel vaja (huvi), üheselt teada. (TS)*

Samuti tuli ühest intervjuust välja, et esineb probleeme kahe struktuuriüksuse omavahelises suhtlemises ja informatsiooni vahetamises.

*Palju tuleb ette, et õppestruktuuril ja tugistruktuuril on oma ajakava, mis sisuliselt ei jookse kokku (õppejõudude valimised korraldatakse siis, kui õppetöö on juba läbi ja tudengeid ning õppejõude ei ole loenguid kuulamas; joonistuseksam korraldatakse samal ajal, kui on planeeritud viimased tunnid ja samas on veel välja kuulutatud lühendatud tööpäev jne). Liiga vähe tajutakse teise struktuuri tegevusi ja seetõttu ei osata arvestada. Peaks olema selge, kumb struktuur on määrav; tegevused tuleks planeerida akadeemilise kalendri alusel. See aga ei toimi, sest õppetööd juhitakse paralleelselt erialaosakonnast ja samas ka õppeosakonnast. Kõik taandub sellele, et igaks juhuks tuleb iga asjaosalise käest kõik mitu korda üle küsida. See võtab aga liiga palju aega. (ÕS)*

### 4.3 Motivatsioon

Motivatsiooni alaseid küsimusi on analüüsitud kolme küsimuse lõikes- uuritakse, kas töötajad on alati olnud innustunud oma tööst Tartu Kõrgemas Kunstikoolis, kas pärast muutusi on motivatsioon Tartu Kõrgemas Kunstikoolis töötada suurenenud ning kas ülemused oskavad töötajaid tulemuslikule tööle motiveerida.



Joonis 6. Hinnang motivatsioonile töötada TKK-s

Hinnang oma tööst innustatusele oli selgelt positiivne- 19 vastajat vastas väitele „olen alati olnud innustunud oma tööst TKK- s“ „sageli“ ning koguni 14 vastajat väitis, et on seda „täiel määral“. Kolm vastajat andis neutraalse vastuse „mõnikord“ ning negatiivseid variante ei valinud mitte keegi vastanutest.

Bakalaureusetöö üheks eesmärgiks oli uurida, kas motivatsioon Tartu Kõrgemas Kunstikoolis töötada on pärast uue rektori ametisse asumist ning tema poolt algatatud ettevõtmisi muutunud. Enamus vastajatest leidis, et motivatsioon on viimaste kuude jooksul suurenenud- 9 vastajat arvas, et see on suurenenud „täiel määral“, 8 vastajat, et „sageli“ ning 12 vastajat märkis vastusevariandina „mõnikord“. Siiski leidis 6 vastajat, kelle arvates pole motivatsioon Tartu Kõrgemas Kunstikoolis töötada „üldse mitte“ suurenenud. Üks vastaja leidis, et tunneb „väga harva“, et motivatsioon on uue rektori ametiaja ajal suurenenud.

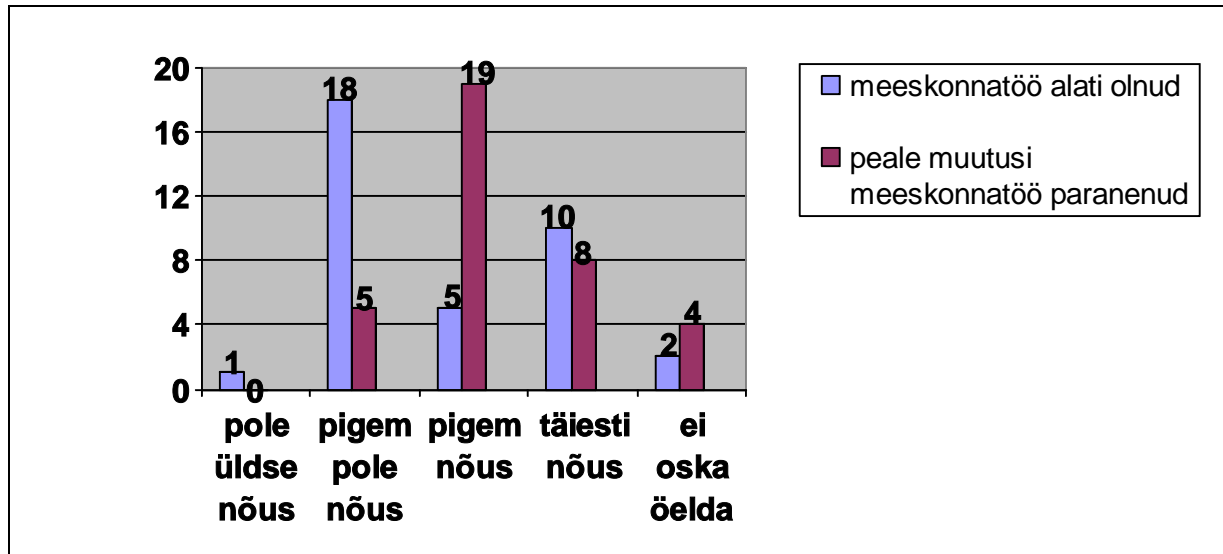
Positiivse hinnangu andsid vastajad oma ülemustele kui headele motivaatoritele. 13 vastajat oli „mõnikord“ tajunud ülemusi kui häid motiveerijaid, „sageli“ olid ülemused motiveerivana mõjunud 8- le vastajale ning ligi üks kolmandik vastajatest (10) leidis, et ülemused oskavad neid „täiel määral“ tulemuslikule tööle motiveerida. Vaid viis vastajat leidis, et ülemused ei motiveeri neid „üldse mitte“ (2) või motiveerivad neid „väga harva“ (3).

Kommentaaries toodi välja veel teisigi motivaatoreid, näiteks tudengid ja nende saavutused.

*... Tudengid ja nende saavutused on kõige suuremaks motiveerivaks jõuks. Kui see nii ei oleks, poleks mõtet siin töötada. Armastan seda tööd ja kooli ja valutan südant selle tuleviku pärast...*

## 4.4 Meeskonnatöö

Bakalaureusetöö üheks eesmärgiks oli uurida, milline on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis meeskonnatöö ning kas see on muutunud pärast uue rektori ametisse asumist.



Joonis 7. Hinnang TKK meeskonnatööle

Väitega „meie allüksuses on alati olnud meeskonnatöö ja nii on see ka praegu“ nõustusiid alla poole vastajatest- 10 vastajat olid sellega „täiesti nõus“ ning viis vastajat oli „pigem nõus“. Suurem osa oli negatiivseid vastuseid- üks vastaja valis variandi „pole üldse nõus“ ning 19 vastajat vastas, et „pigem pole nõus“. Selle küsimuse vastuseid toetas ka järgmine küsimus, kus uuriti, kas pärast muutuste perioodi on meeskonnatöö paranenud. Vaid viis vastajat andis negatiivse vastuse ehk leidis, et meeskonnatöö pole paremaks muutunud. „Täiesti nõus“ oli 8 vastajat ning „pigem nõus“ 19 vastajat. Neli vastajat valis variandi „ei oska öelda“, nende vastajate puhul oli tegemist kunstikoolis alla ühe aasta töötanud inimestega, kes ilmselt ei oska praegust olukorda eelnevaga võrrelda.

Kommentaaries, mida paluti meeskonnatöö kohta anda, tuli esile vahetegemine oma osakonna ja teiste struktuuriüksuste vahel.

Vastajad andsid üsna rahulolematuid kommentaare. Vaid üks vastanu pidas meeskonnatööd nii heaks, et see muutmist või parandamist ei vajaks. Peamiselt oli puudusi nimetatud kunstikooli kui terviku kohta, oma osakondadega oldi rohkem rahul.

*...Meie osakonnas toimib meeskonnatöö väga hästi, kuid teiste üksustega on suhtlemist vähem ja sageli info ei liigu ning tekib eraldatuse tunne...*

*... Meeskonnatöö võiks olla palju parem. Praegu on sellised head vaid osakondade sees. Eraldatus, erinevad horisondi kõrgused annavad tunda. Uuendused võtavad palju aega, eriti aga mõnede elementaarsuste mõistmine. Informaalseid koostöövorme peaks olema küll rohkem, praegu lööb kohati välja administratiivne formalism. Sünergia saavutamiseks teadagi retsepte ei ole....*

*Seega probleeme nähakse just kunstikooli kui terviku meeskonnatöös.*

*... Koolis tervikuna võiks olla rohkem organiseeritud. Meeskonnatöö eri gruppide sees küll toimib...*

*... Meeskonna juhtimine jätab soovida, sest tulemus jääb sageli tulemata, osa tööd läheb raisku, sest mõni teine lüli ei toimi. Kiputakse olema eraldatuna...*

*... Õppejõud ja osakondade juhid võiksid olla avatumad ja ideid genereerida. Praegu kuidagi tuim. Foto osakond on aktiivsem...*

*Intervjueeritavad leidsid samuti, et toimub vähe koostööd erinevate struktuuriüksuste vahel ja need toimivad pigem eraldiseisvatena.*

*Minu arvates pigem killustunud. Erialaosakonnad tegutsevad minu teada omaette.*

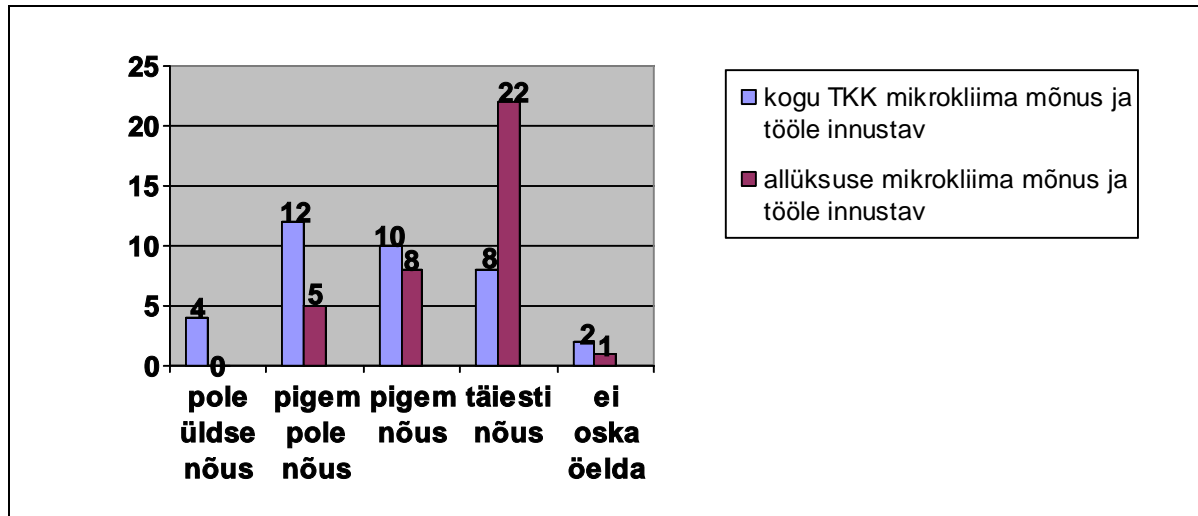
*Tugi- ja haldus on siiski üsna ühtlane.*

*Ma pole päris kindel, kas killustumus on suur probleem. Kui igaüks teeb oma tööd hästi, olgugi et omaette, ja kui on üldine koordineeritus (aga seda kahjuks pole olnud – vähemalt mitte piisavalt), siis ei tohiks olla probleem. (TS)*

*Liiga vähe koostööd struktuuriüksuste vahel ja tervikuna, asju on lihtsam ajada üksikisikute kaupa. Võiks olla rohkem koostööd ja üksteise respektierimist/arvestamist. Praegu ajab igaüks (struktuuriüksus) pigem oma asja, tunnetuslikult on pigem konkurendid kui tervik.(ÕS)*

## 4.5 Organisatsiooni kliima

Tabelis on välja toodud vastajate arvamus organisatsiooni mikrokliima kohta, see on esitatud eraldi kogu Tartu Kõrgema Kunstikooli ning allüksuste kohta.



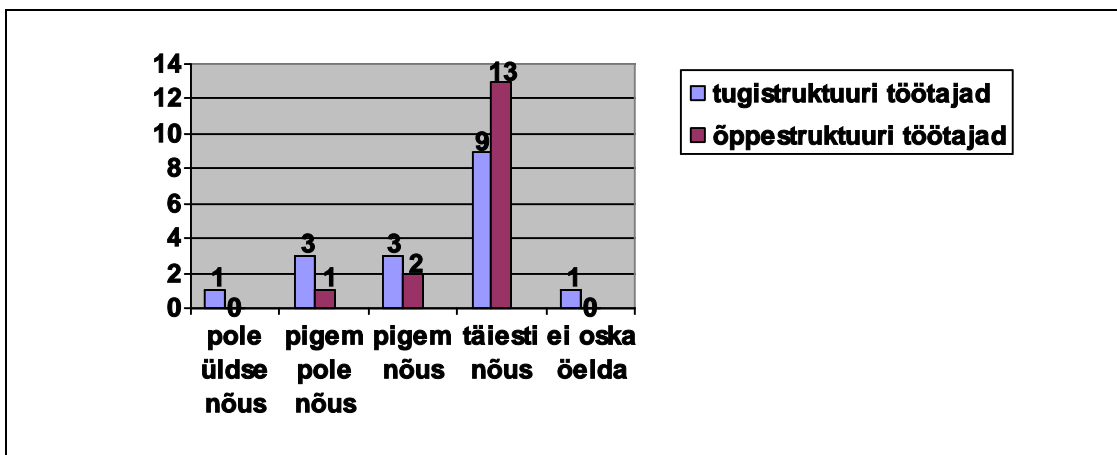
Joonis 8. Hinnang TKK kollektiivi mikrokliimale

Nende kahe kategooria vahel ilmneseid olulised erinevused. Kogu kunstikooli mikrokliima hindamisel ilmneseid oluliselt rohkem negatiivseid vastuseid- 4 vastanut leidis, et mikrokliima pole üldse mõnus ega tööle innustav, 12 vastanut vastas sellele väitele „pigem pole nõus“. 18 inimest andis positiivse hinnangu, kellest 10 oli väitega „pigem nõus“ ning 8 „täiesti nõus“. Kaks vastanut ei osanud mikrokliimat hinnata.

Tunduvalt positiivsema hinnangu andsid respondendid oma allüksuses valitsevale mikrokliimale. Kogunisti 22 vastajat oli „täiesti nõus“ väitega, et nende allüksuses on mikrokliima mõnus ja tööle innustav, 8 vastajat oli „pigem nõus“. Keegi ei vastanud, et „pole üldse nõus“, kuid 6 vastajat oli valinud vastusevariandi „pigem pole nõus“. Üks vastaja ei osanud oma hinnangut allüksuse mikrokliimale anda.

Käesolevas töös on eraldi välja toodud tugistruktuuri ning õppestruktuuri töötajate vastused mikrokliima hindamise kohta oma allüksuses. Nende andmete põhjal võib järeldada, et õppestruktuuri allüksustes valitseb soodsam mikrokliima kui tugistruktuuris.





Joonis 9. Erinevus struktuuriüksuste vahel- meie allüksuse kliima on mõnus ja töötamist soodustav

Mikrokliimale antud kommentaarides tuleb välja, et ollakse rahulolematu kunstikooli üldise mikrokliimaga. Oma osakonnas ollakse omavaheliste suhetega rahul, kuid tuntakse eraldatust üldisest tervikust.

...Osakonnas head, koolis tervikuna närviline, valitseb usaldamatus ja õhus on sageli tunda elektrit...

... Väga raske seltskond. Tuleb kõrvale hiilida ja mujal maja peal vähem viibida. Oma osakond on turvalisem...

...Liigne kapseldumine...

Ka läbiviidud intervjuudest tuleb välja, et Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on ühtsusega probleeme, mis on tingitud pidevast ebastabiilsusest.

...Mulle tundub, et ühtsusega on probleeme. Aga kuna koolil on olnud väga palju raskeid aegu (moodustamine, pea igal aastal rektorivalimised ja sellega seotud raskused, kaebused ministeeriumi ja mujale), siis arvan, et olukord on üsna keskmine.

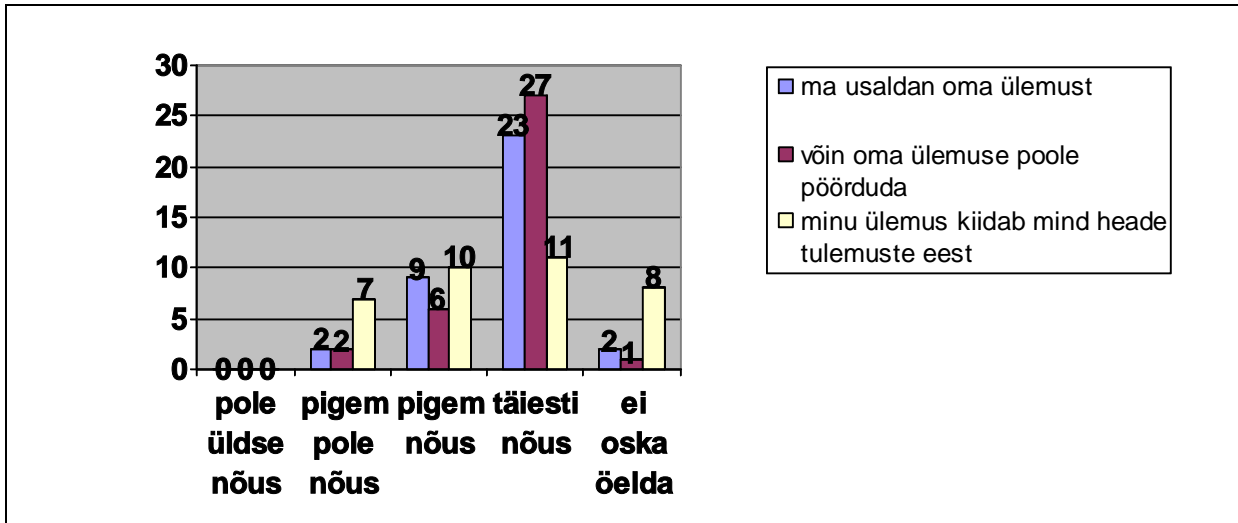
Pikemaajaline stabiilsus kindlasti mõjuks kooli kliimale hästi... (TS)

Peaaegu kõikides kommentaarides nii kunstikooli mikrokliima kui ka teiste teemade kohta, kus puudutatakse omavahelisi suhteid või meeskonnatööd teiste struktuuriüksustega, on vahetegemine „meie“ ja „nende“ vahel.

...mikrokliima meie allüksuses on väga meeldiv...

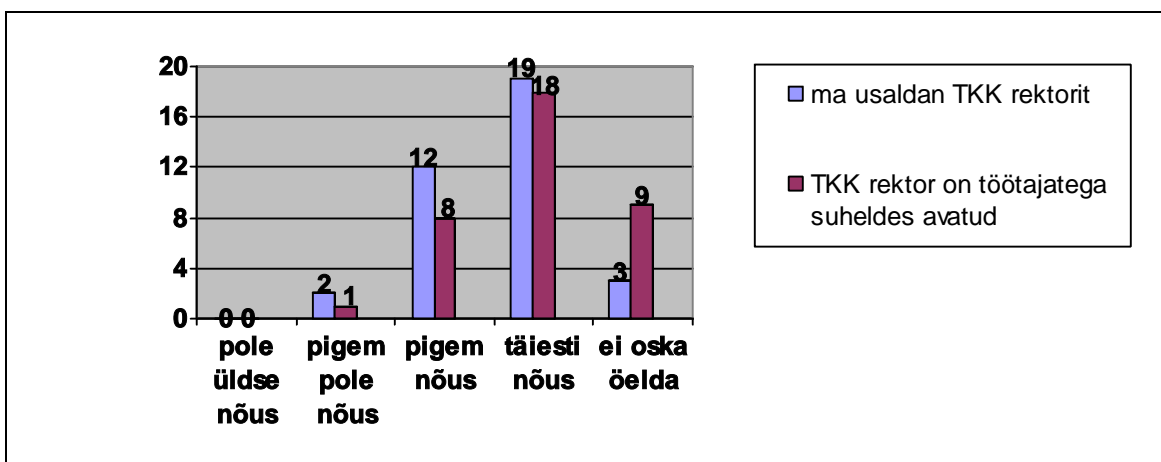
...mõnes osakonnas tundub olevat selline sisemine töökultuur, see aga tekitab mittemõistmist ja segadust teistega suhtlemises...

Suhteid otsese ülemusega hindasid vastajad headeks. Ülemust usaldatakse ja usutakse, et probleemidega võib tema poole pöörduda. Vähemal määral sai positiivseid hinnanguid ülemuste kiitmine heade töötulemuste eest.



Joonis 10. Hinnang otsese ülemuse suhtlemisele

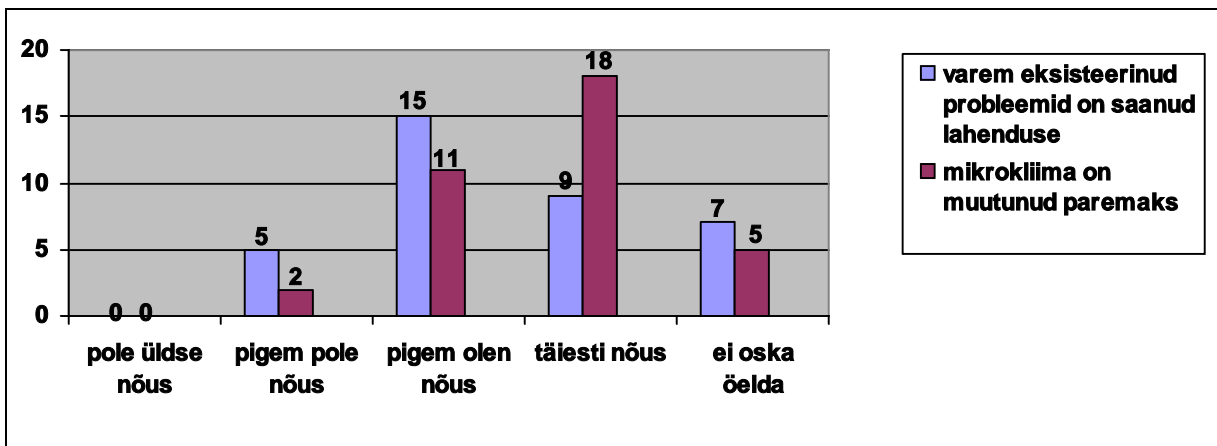
Ka uue rektori suhtlemisele ning usaldamisele antud hinnangud olid positiivsed. Negatiivseid vastuseid anti kahes kategoorias kokku vaid kolm. 9 vastajat ei osanud hinnata rektori suhtlemist töötajatega. See näitab, et ilmselt pole neil töötajatel rektoriga kokkupuudet olnud. Vastajad, kes rektori suhtlemisele hinnangu andsid leidsid, et see on avatud. See on ka rektori üks peamisi eesmärke kooli juhtimisel. Võrdlev tabel rektori ning otsese ülemuse usaldamise kohta on LISA- s 5.



Joonis 11. Hinnang TKK rektori suhtlemisele

Suurem osa vastajatest leidis, et pärast uue rektori ametisse asumist on Tartu Kõrgema Kunstikooli mikrokliima muutunud paremaks. Sellise väitega olid „täiesti nõus“ 18 vastajat ja „pigem nõus“ 11 vastajat. Päris negatiivset hinnangut „pole üldse nõus“ ei valinud ükski vastaja, kaks respondenti andis vastuse „pigem pole nõus“. Viis vastajat ei osanud hinnangut anda, nende vastajate puhul oli tegemist alla aasta Tartu Kõrgemas Kunstikoolis töötanud inimestega ning seega puudusid neil ilmselt teadmised eelmisest perioodist.

Mikrokliima paranemist võib vaadelda seoses varem eksisteerinud probleemide lahenumisega. Tabelist on näha, et kaks kolmandikku (24) vastajatest leiab, et varem eksisteerinud probleemide suhtes on midagi ette võetud ja need on lahenduse saanud. Viis vastajat ei tunne, et probleemid oleksid lahenenud või lahenumas ning 7 vastajat ei osanud väidet „varem eksisteerinud probleemid on saanud lahenduse“ hinnata.



Joonis 12. Hinnang mikrokliima muutumisele

Ka kommentaarides valitsesid positiivsed hinnangud. Isegi kui alati ei tundud, et probleemid on juba lahenduse saanud, siis avaldati lootust, et peagi olukord muutub ning olemasolevad probleemid leiavad peagi lahenduse.

*...Paljud probleemid on veel vanast ajast- nii kiiresti ei saa muutuda. Aga lootus on lahendusele...*

*...Hakkab paranema, aga palju on veel teha...*

*...Vanast perioodist on liiga palju negatiivset veel alles. Aga on lootus, et olukord paraneb. Usun, et aasta pärast vähemalt on kõik vana seljataha jäänud...*

## 5. Järeldused

Käesolevas bakalaureusetöös on vaadeldud töötajate antud hinnanguid ja seisukohti Tartu Kõrgemas Kunstikoolis pärast uue rektori ametisse asumist algatatud muutuste ja nende kommunikatsiooni kohta, samuti on uuritud Tartu Kõrgema Kunstikooli sisekliimat-analüüsitud on Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate anonüümselt täidetud ankeete ning kahe töötaja (üks õppestruktuurist ning teine tugistruktuurist) intervjuusid.

Kuna küsimustiku tulemused on esitatud blokkide kaupa vastavalt küsimustiku koostamisele, siis leiab töö autor, et otstarbekas on ka järelduste esitamisel samast loogikast lähtuda ning esitab järeldused vastavalt varem kasutatud alapeatükkidele.

### **Toimunud muutused ja nende kommunikatsioon**

Kuna käesoleva töö eesmärk on kirjeldada Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate suhtumist algatatud muutustesse ja hinnanguid nende muudatuste alasele kommunikatsioonile, on ka järelduste tegemisel põhirõhk asetatud vabadest vastustest saadud informatsioonile, mis annab paremini edasi töötajate suhtumist.

Suhtumine Tartu Kõrgemas Kunstikoolis algatatud muudatustesse on üldiselt positiivne ning uue rektori ettevõtmistes nähakse arengut ja edasiliikumist. Väga heaks peetakse rektori algatatud individuaalseid vestlusi töötajatega. Selline tegevus loob eelduse rektori “meeskonna” kujunemisele, mis on edasiste muudatuste tegemisel oluline. Samuti soosivad töötajad rektori aktiivsust asjade ajamisel tervikuna, kuna see tekitab lootust, et seni paigal püsinud asjad lähevad liikvele.

Kuigi algatatud muutusi nähakse positiivselt, ilmnes töötajate arvates muutuste elluviimise protsessis puudujääke.

Leitakse, et sageli on muudatused tehtud kiirustades ja lõpuni läbi mõtlemata. Samuti toodi välja, et muutustesse ei kaasata kõiki selle osalisi (seda eriti just õppekorralduslike ümberkorralduse suhtes), mis aga muudaks lõpptulemuse efektiivsemaks.

Üks tuntavamaid muudatusi on püüd käivitada aktiivselt paljusid asju, mis on aastaid paigal seisnud. Kuna aga valdkonnad on erinevad, siis tunnetavad töötajad kohati kiirustamist ja rabadust.

Tänu sellisele kiirustamisele on töötajatele kohati arusaamatuks jäänud, mis eesmärgil teatud tegevusi ellu viiakse. Seetõttu on oluline juba muudatuste varases etapis seletada, miks need vajalikud on. Muutuste elluviimise vajaduse selgitamist toetab ka Lewini (Lewin 1989) teooria, kes väidab, et muudatuste hädavajalikkuse selgitamise etapil genereeritakse ideid selle kohta, millised need muudatused peaksid olema ja kuidas neid tuleb läbi viia.

Samas tuleb muudatuste algstaadiumis hoolitseda selle eest, et muutusi propageerivad jõud oleksid piisavalt tugevad ja suudaksid kõigini viia tulevikuvisioni. Lisaks peab iga töötaja teada saama, mida need muutused talle isiklikult kaasa toovad. Tartu Kõrgemas Kunstikoolis pole uuenduste vajalikkuse selgitamisele niipalju rõhku pööratud, vaid on asutud kohe uuendusi ellu viima ning seetõttu tunnevad töötajad end kohati kõrvalejäetuna.

Puudusena nimetati ka, et kõik muudatused ei jõua kõigini. Näiteks soov parandada õhkkonda koolis ulatub liiga vähe õppestruktuuri, kus see aga samuti oluline on, kuna tänu käimasolevale õppejõudude valimisele on õhkkond niigi pingestunud.

Samuti soovivad õppestruktuuri töötajad, et muudatuste planeerimisel õppetöö ümberkorraldamiseks peetaks rohkem nõu ka nendega ja võetaks arvesse nende ettepanekuid

Ette heideti seda, et liiga palju tähelepanu pöörati õppetöövälistele uuendustele ning olulisena nähti välist korda, mille taustal seesmine, loominguline kord tahaplaanile jäi.

Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et Tartu Kõrgemas Kunstikoolis valitseb teatav infopuudus muudatuste kohta. Olulisima puudusena nimetab autor siinkohal informatsiooni õigeaegsust. Mitmete uuringus osalejate arvates võiks enne muutuste reaalselt ellu viimist olla rohkem ühiseid arutelusid, kuna siis oleks selgemad muutuste põhjused. Praegu jõuab töötajateni informatsioon muutustest tavaliselt alles pärast selle algatamist või elluviimist.

Samuti võib nimetada probleemiks erinevate struktuuriüksuste omavahelist suhtlemist ning informatsiooni vahetamist. Liiga vähe tajutakse teise struktuuri tegevusi ja seetõttu ei osata teiste struktuuriüksuste eesmärkidega ja töötajate heaoluga arvestada. Tuginedes käesoleva töö teooriaosale võib väita, et muutuste ajal on aga erinevate struktuuriüksuste omavaheline suhtlemine tähtis, kuna organisatsiooni osad sõltuvad teineteisest ning kui organisatsiooni ühes osas toimuvad muutused, siis mõjutavad need ka teisi organisatsiooni osasid ja nende tegevust. Seega oluline on seejuures kommunikatsiooni roll, et muutuste olemust selgitada ja teistele osadele arusaadavaks muuta.

### **Info liikumine Tartu Kõrgemas Kunstikoolis**

Töötajate üldist informeeritust analüüsidest võib peamise järeldusena välja tuua olulise erinevuse tugistruktuuri töötajate ning õppestruktuuri töötajate hinnangute vahel oma informeeritusele organisatsioonis toimuvast. Tugistruktuuri töötajad tunnevad end olevat Tartu Kõrgemas Kunstikoolis toimuvast hästi või pigem hästi informeeritud, samas õppestruktuuri töötajate arvates ei ole nad sageli teadlikud, mis parasjagu toimub ning nad leiavad, et informatsiooni võiks oluliselt rohkem olla.

Mõneti on selline informatsiooni puuduse probleem tingitud kunstikoolis levivatest infokanalitest. Üks olulisemaid informatsioonikanaleid on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis koolisisene infosüsteem. Selle kanali kasutamist soosivad tugistruktuuri töötajad, samas õppestruktuuri töötajad leiavad, et elektroonselt levivale informatsioonile on ligipääs raskendatud. Seda põhjusel, et töö ajal pole sageli võimalik arvutite juures viibida ning tihti on probleem ka selles, et arvuteid ning interneti kasutamist pole kõigile võimaldatud. Seega jõuab õppestruktuuri töötajateni informatsioon sageli puudulikult või ajaliselt liiga hilja.

Ka organisatsiooni erinevate osade (alasüsteemide) omavaheline suhtlemine toimub suhteliselt kaootiliselt ning on tervikuna ebauhtlane. Kunstikoolis ei eksisteeri kindlaid juhiseid, mille alusel organisatsioonisisest kommunikatsiooni korraldada. Seetõttu on ka muutuste elluviimisel raskendatud muutuste vajalikkuse selgitamine ja nende sisu mõistmine erinevate struktuuriüksuste töötajate hulgas.

Mõnevõrra on õppestruktuuri töötajate vähene informeeritus tingitud sellest, et paljud neist on tööl vaid poole kohaga või isegi vähema koormusega. Seetõttu loetakse listidesse saadetud elektronkirju ebaühtlaselt, rohkem loevad need töötajad, kes nagunii kohal on ja kes asjadega rohkem seotud. Seega pole kunstikoolis praegu eksisteerivate infojagamise vahenditega võimalik kõiki töötajaid koolis toimuvaga kursis hoida ja tuleb rakendada efektiivsemad meetmed, et vajalik informatsioon Tartu Kõrgemas Kunstikoolis toimuvast jõuaks selle kõikide töötajateni.

### **Rahulolu meeskonnatöoga, motivatsioon töötada Tartu Kõrgemas Kunstikoolis**

Bakalaureusetöö üheks eesmärgiks oli uurida, kas motivatsioon Tartu Kõrgemas Kunstikoolis töötada on pärast uue rektori ametisse asumist ning tema poolt algatatud ettevõtmisi muutunud. Enamus vastajatest leidis, et motivatsioon on viimaste kuude jooksul suurenenud. Kunstikooli töötajad tunnevad, et nende ülemused oskavad neid motiveerida ning nad on innustunud oma tööst ja tegemistest Tartu Kõrgemas Kunstikoolis. Motivatsioonile antud kommentaaride põhjal võib ka järeldada, et pikka aega on kunstikooli töötajate seas tuntud puudust juhust, kes oleks oma tegudes kindel ning paneks asjad liikuma. Seega uue juhi ametisse asumisse ja tema algatatud ettevõtmistesse on suhtumine positiivne, sest selles nähakse sihikindlust ning tema tegevus tekitab töötajates lootust varem eksisteerinud probleemide lahendamisele.

Mõningasi probleeme võib täheldada meeskonnatöös ja selle tugevuses. Töötajad on rahul oma osakonna sees toimiva meeskonnatöoga, nad tunnevad, et see on nende töös alati olnud ja toiminud, kuid tuntakse puudust teiste struktuuriüksustega koostööst. Sellest tingituna tehakse vahet „meie“ ja „nende“ vahel ning sageli ei tajuta kunstikooli kui tervikut, mis ühiste eesmärkide nimel tegutseks. Praegusest rohkem võiks ja peaks olema üksteisega arvestamist, kuna hetkel tundub, et pigem ajab iga struktuuriüksus oma asja ning tunnetuslikult on nad pigem konkurendid kui ühtne tervik.

Käesolevas töös refereeritud Luhmanni (Luhmann 1995) kohaselt on muutuste perioodil oluline süsteemi sisemine kohanemine. See eeldab aga süsteemi osadevahelist suhtlemist ja ka koostööd. Seega tuleks Tartu Kõrgemas Kunstikoolis pöörata veelgi enam rõhku

meeskonnatöö arendamisele, kuna selline tegevus aitab kaasa süsteemi ühtsuse tekkimisele, kus erinevad osad toimuvaid muutusi mõistavad.

Siiski saab positiivse aspektina välja tuua, et pärast uue rektori ametisse asumist on meeskonnatöö paranenud (mis oli ka rektori üks eesmärke kunstikoolis) ning suurem osa töötajatest tunneb tugevamat meeskonnatööd kui varem.

## **Organisatsioonikliima**

Tartu Kõrgema Kunstikooli mikrokliimat analüüsides tuleb eraldi vaadelda terve organisatsiooni kliimat ning erinevate allüksuste kliimat. Seda põhjusel, et töötajate hinnangud ja suhtumine neisse erineb oluliselt.

Organisatsioonikliimat puudutavad küsimused näitasid, et kunstikooli töötajad peavad pigem heaks ning meeldivaks oma allüksuse mikrokliimat kui kunstikooli kliimat tervikuna. Oma osakonnas ollakse omavaheliste suhetega rahul, kuid tuntakse eraldatust üldisest tervikust. See näitab, et töötajatel on raske tajuda kunstikooli kui tervikut ning seda, et töökultuur ja sisekliima on erinevate allüksuste lõikes erinevad. Eraldi uuriti tugistruktuuri ja õppestruktuuri töötajate suhtumist oma allüksuse mikrokliimasse ning saadud andmete põhjal võib järeldada, et õppestruktuuri allüksustes valitseb soodsam mikrokliima kui tugistruktuuris.

Mitmed vastajad tõid kommentaarides välja, et kunstikool on killustunud organisatsioon. See tuli välja ka mõlemast intervjuust, milles mainiti, et liiga vähe on koostööd struktuuriüksuste vahel ning asju on lihtsam ajada üksikisikute kaupa.

Samas valitseb lootus, et see muutub, kuna uut rektorit tajutakse kui positiivse energiaga ning suure tahtejõuga juhti, kelle eesmärk on Tartu Kõrgemas Kunstikoolis koostööd arendada. Puudus on seejuures hetkel see, et rektori tegevus ei mõju kogu süsteemi ulatuses. Samas peavad töötajad oluliseks, et uues juhis on julgus ning tahe seatud eesmärkide saavutamiseks muutusi ellu viia ning loodavad, et rektor vajalikud muudatused ära tunneb, kuid samas nende elluviimisel koolile omase teatava konservatiivsuse säilitab.

Positiivset suhtumist uude rektorisse toetavad ka küsimused, mis uurisid, kas uut rektorit usaldatakse. Nende tulemuste põhjal võib väita, et Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajad



usaldavad uut rektorit ning suhtuvad positiivselt tema avatud suhtlemisstiili. Kuna nende küsimuste juures oli suhteliselt palju neid vastajaid, kes ei osanud rektori suhtlemist hinnata, siis võib järeldada, et kõigil töötajatel pole tõesti võimalust olnud uue rektoriga kokku puutuda ning ta võib seetõttu neile kaugena tunduda.

Samuti usaldatakse oma otseseid ülemusi ning tuntakse, et nende poole võib probleemidega pöörduda. See näitab, et ülemused on töötajatele lähedal ning suhtlevad nendega avatult ning pingetevabalt. Seega töötajad on rahul kõige otsesema alt-üles infoedastamisega- oma ülemuste poole võib pöörduda ning neilt saadakse vajadusel abi.

Kuigi Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate arvates on probleeme kooli ühtse mikrokliimaga, siis leitakse, et pärast uue rektori ametisse asumist on mikrokliima paremaks muutunud ja varem eksisteerinud probleemid lahenenud. Isegi kui vastajad alati ei tunnistanud, et probleemid on juba lahenduse saanud, siis avaldati lootust, et peagi olukord muutub ning olemasolevad probleemid leiavad lahenduse. Just seetõttu võibki väita, et mikrokliima paranemine on seoses uue rektori poolt algatatud uuendustega probleemide lahendamiseks ning see on tinginud Tartu Kõrgemas Kunstikoolis meeldivama ning pingetevabama õhkkonna.

## 6. Diskussioon

Käesolev bakalaureusetöö selgitas Tartu Kõrgema Kunstikooli sisekommunikatsiooni ning organisatsioonikliima olemust ning probleeme seoses uue rektori ametisse asumisega ning tema poolt algatatud muudatustega kunstikoolis. Töö põhirõhk oli seatud muutuste juhtimisele, seetõttu hakkasid empiirilist materjali analüüsides sellealased negatiivsed ja positiivsed hinnangud ning suhtumised hästi silma.

Kuigi algatatud uuendustesse suhtutakse Tartu Kõrgemas Kunstikoolis pigem positiivselt, siis nähakse nõrkusi muutuste ja nendealase kommunikatsiooni juhtimises ja planeerimises. Töötajad tunnevad, et mitmed muudatused on ette võetud kiirustades ja läbimõtlemata, samuti võib probleemina välja tuua, et töötajad tunnevad end kõrvalajäetuna ning sooviks neid puudutavates küsimustes rohkem kaasa rääkida. Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate vastustest ilmnes mitmeid konkreetsemaid etteheiteid muutustealasele kommunikatsioonile. Olulise puudusena nimetati, et mitmed muudatused ei jõua kõigini. Näiteks soov parandada õhkkonda koolis ulatub liiga vähe õppestruktuuri, samuti ei arvestata muudatuste planeerimisel õppetöö ümberkorraldamiseks otseselt sellega seotud olevate isikutega. Seetõttu soovitab käesoleva töö autor edaspidi kunstikoolis igasuguste muutuste puhul enam arvestada töötajate soovide ja vajadustega, et nad tunneksid, et nad on juba uuenduste planeerimisse kaasatud ning suhtuksid muutusteprotsessi positiivsemalt.

Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on juba pikka aega valitsenud ebastabiilne periood ning seetõttu on eriti oluline uute tegevuste sisu ja vajadust töötajatele selgitada. Kuigi uus juht on oma tegemistes innukas, võib minevikukogemus töötajates vastupidise reaktsiooni esile kutsuda. Seetõttu on oluline, et töötajaid varakult muutustega kaasa tulemiseks motiveeritakse.

Käesolevas töös refereeritud Deetz, Tracy ja Simpsoni (Deetz, Tracy, Simpson 1999) rõhutavad, et muutuse protsessi juures on kõige olulisemad aspektid töötajate motiveerimine muutustega kaasa tulekuks. Seega tuleks Tartu Kõrgemas Kunstikoolis muutuste juhtimisel rohkem kaasata kooli töötajaid. Eelkõige soovitab käesoleva töö autor muudatuste planeerimisel arvestada nende töötajatega, keda muudatus kõige

rohkem puudutab. Kuna igasugune muutus tekitab töötajates vähemal või suuremal määral hirmu ja ebakindlust, tuleb tähelepanu pöörata selgitamisele ning põhjendamisele, miks konkreetne muutus vajalik on ja mida see endaga töötajate jaoks kaasa toob.

Tähelepanu väärib ka Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate erineva informeerituse taseme probleem. Kui kooli tugistruktuuri töötajad tunnevad end olevat hästi informeeritud kunstikoolis toimuvast, siis õppestruktuuri töötajate arvates on nad sageli infopuuduses ning pole teadlikud, mis parasjagu toimub. Kuna tugistruktuuri töötajad märkisid enda jaoks olulise infokanalina oma otsest ülemust, siis võib väita, et tugistruktuuris toimib ülevalt- alla teabevoog kasutamine. Tuginedes käesoleva töös eelpool kommunikatsiooni teabevoogusid seletavale teooriale (lk 13) võib väita, et tugistruktuuri töötajad saavad oma ülemustelt infot järgneva kohta:

- tööülesandeid puudutav informatsioon
- kuidas kõige ratsionaalsemalt oma tööülesandeid täita
- teave organisatsiooni poliitika ja tegevuse kohta
- tagasiside töötajatele
- missioonitunnet suurendav informatsioon

Õppestruktuuri töötajad nimetasid enda jaoks olulisima infoallikana kuulujutte. Kuna kuulujuttudes sisalduv informatsioon on sageli moondunud, siis leiab antud töö autor, et õppestruktuuri töötajate jaoks tuleb leida ja juurutada efektiivsemad informatsioonikanalid. Näiteks edasi arendama praegust koolisisest infosüsteemi. Kuna praeguse ni ei ole selle kohta antud kasutamissoetust, siis tuleks töötajatele korraldada koolitus selle kohta, kes millisele infole ligipääsu omab ning kuidas seda kõige kiiremini leida. Samuti aitaks selline koolitus tekitada töötajates tahet ning harjumust infosüsteemi kasutada.

See eeldab, et kunstikooli töötajatele luuakse võimalus kasutada arvuteid , kuna hetkel on arvutite ning interneti kasutamine piiratud, mille tõttu ka informatsioon puudulikuks jääb.

Käesolevas töös refereeritud Sharma (Pace & Faules 1994) kohaselt on alt- üles informatsiooni liikumine praktikas sageli probleem, sest töötajatel puudub sageli selle info jagamisel kindlustunne.

Läbiviidud empiiriline uuring näitab, et Sharma väljatoodud põhjused, et alt-üles informatsiooni jagamisel kardetakse sattuda probleemidesse ja seetõttu varjatakse mõtteid oma ülemuse eest; tuntakse, et ülemused pole alt tulevatest probleemidest huvitatud ning et tuntakse, et ülemused pole kättesaadavad ja ei vasta töötajatepoolsele informatsioonile, Tartu Kõrgemas Kunstikoolis paika ei pea.

Uuring tõestab, et Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on töötajate suhted oma ülemustega head ning nende poole võib muredega pöörduda, sest neid usaldatakse ja nende abile võib loota. Seega võib eeldada, et töötajad on valmis avaldama ka oma ettepanekuid muutuste planeerimisel ja elluviimisel. Seetõttu soovib antud töö autor töötajatele anda võimalus kaasa rääkida muutuste planeerimisel, kuna eeldused selleks on olemas ning selline töötajate kaasamine aitab vähendada ka võimalikku vastuseisu, mis muutustele tekkida võib.

Käesolevas töös refereeritud Katz'i ja Kahn'i (Vadi 2001) kohaselt võib ülenevas suunas suhtlemist vaadata kui teabe ja tagasiside kogumise võtteid ning vahetute ülesannete täitjatele on see sageli motivatsiooni allikas. Juhtide vahetut suhtlemist teiste organisatsiooniliikmetega peetakse oluliseks teguriks tööinnu ja organisatsiooni liikmete identiteedi kujundamisel. Empiiriline uuring tõestab, et Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate seas on motivatsioon organisatsioonis töötada kõrge ja see on pärast uue rektori ametisse asumist suurenenud. Seega võib töötajate usaldust oma ülemuste vastu pidada kunstikoolis heaks motivaatoriks.

Suhteliselt lühikese aja jooksul on töötajate usalduse võitnud Tartu Kõrgema Kunstikooli uus rektor, kelle avatud suhtlemisstiili soositakse ja positiivselt hinnatakse.

Viimase probleemina tuuakse käesolevas töös välja Tartu Kõrgema Kunstikooli killustatus. Läbiviidud empiiriline uurimus näitab, et seda peetakse kunstikooli töötajate seas probleemiks, kuna erinevad allüksused on teineteisest liiga kaugel ja tegutsevad sageli pigem konkurentidena kui tervikuna. Kindlasti peab erinevatel osakondadel olema

mõningasel määral vabadust ning iseseisvust, kuid otsused peaksid lähtuma siiski kooli ühistest eesmärkidest.

Luhmanni (Luhmann 1995) teooria kohaselt on sotsiaalsete süsteemide (antud juhul kunstikooli erinevate allüksuste) vaheline kommunikatsioon võimalik, kuid see tähendab, et sotsiaalsed süsteemid peavad olema võimelised oma sisemise ja välimise kommunikatsiooni toimimiseks mõistma erinevust iseenda ja oma keskkonna vahel ning tajuma seejuures teiste süsteemide olemasolu oma keskkonnas. On loomulik, et töötajate soovid ja ootused on erinevad, just seetõttu tuleb muutuste kommunikeerimisel nende võimalike käitumisviiside tekkimisega arvestada ning olla valmis vastama töötajate küsimustele, mis neil muutuste elluviimisega tekkida võivad.

Seega leiab antud töö autor, et Tartu Kõrgemas Kunstikoolis peaks enam olema osakondadevahelist informatsiooni vahetamist ning ühisarutelusid tegevuste planeerimisel, seejuures aga tuleb mõista allüksuste erinevusi ning nende erinevaid soove ning vajadusi. Samuti soovitab töö autor kunstikoolis otsuste tegemisse ning muudatuste planeerimisse enam kaasata inimesi erinevatest osakondadest, et oleks võimalik arvestada kõikide arvamusega ning selle põhjal ühistest eesmärkidest lähtuvaid otsuseid teha.

Organisatsiooni erinevate osade vaheline suhtlemine on oluline ka nende osadevahelist sõltuvust arvestades. Just üksteisest sõltumisega saab seletada seda, et kui organisatsiooni ühes osas toimuvad muutused, siis mõjutavad need ka teisi organisatsiooni osasid ja nende tegevust. Oluline on seejuures kommunikatsiooni roll, et muutuste olemust selgitada ja teistele osadele arusaadavaks muuta.

Käeoleva töö autor soovitab edaspidi Tartu Kõrgemas Kunstikooli juhtidele soodustada kunstikoolis erinevate allüksuste kahepoolset suhtlemist. Muudatuste ning uuenduste planeerimisel tuleks rohkem arvestada nende muudatustega otseselt seotud olevate töötajatega, kuna muudatuste läbiviimisel on töötajate motiveerimine ja nende rahulolematuse vähendamine põhjendamise ja kahepoolse kommunikatsiooni abil kasulik eelkõige organisatsioonile endale.

## Kokkuvõte

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti Tartu Kõrgema Kunstikooli sisekommunikatsiooni muutuste perioodil, mis oli tingitud uue rektori ametisse asumisega 1. jaanuaril 2005. aastal. Samuti vaadeldi organisatsiooni sisekliimat ja uuriti, mil määral on see pärast uue rektori ametisse asumist muutunud.

Esmalt esitati teoreetiline taust, mis jaotati kolmeks osaks: süsteemiteooriad, millele toetudes seletati organisatsiooni ja tema keskkonna kommunikatsiooni kui süsteemidevahelist vastastikuse mõjuga protsessi, kommunikatsiooniteooriad, mille abil seletati kommunikatsiooni tähtsust organisatsioonis ja muutuste juhtimist selgitavad teooriad. Teoreetiliste lähtekohtade kirjeldamisel märgiti ka valdkondi, millele empiirilist materjali analüüsides tähelepanu pöörata.

Töö empiirilise osa võib jagada kaheks:

- Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajate seas läbiviidud ankeetküsitlus, mis toimus aprillis 2005;
- kahe Tartu Kõrgema Kunstikooli töötajaga tehtud intervjuud, kellest üks oli tugistruktuuri ning teine õppestruktuuri töötaja.

Läbiviidud uuringu tulemusena esitati järeldused Tartu Kõrgema Kunstikooli kommunikatsiooni probleemide kohta ning valitseva organisatsioonikliima kunstikoolis.

Empiirilist materjali analüüsiti vastavalt küsitluse temablokkidele:

- toimunud muutused ja nende kommunikatsioon;
- info liikumine Tartu Kõrgemas Kunstikoolis;
- rahulolu meeskonnatöoga, motivatsioon töötada Tartu Kõrgemas Kunstikoolis;
- organisatsioonikliima.

Järeldused tehti nii ankeetküsitlusest kui intervjuudest saadud andmete põhjal. Analüüsi tulemusi võrreldi ka töös esitatud teoreetiliste lähtekohtadega. Samuti anti Tartu Kõrgemale Kunstikoolile soovitusi edasiste uuenduste ja muutuste planeerimiseks ning elluviimiseks.

# Summary

## **Internal Communication in Tartu Higher Art School at the period of changes**

In this bachelor thesis the internal communication of Tartu Higher Art School was researched at the period of changes. The new principal was engaged there on the 1st of January. Also the organizational climate of Tartu Higher Art School was studied and regarded how it has changed after the designation of the new principal.

Firstly the theoretical basis was presented, which was divided into three parts: system theories where organizations' communication with its environment was explained as an intersystematic process with mutual impact, communication theories where the importance of an organizational communication was explained and change managing theories. In describing the theoretical basis also the areas of interest of this research were noted while analyzing the empirical material.

The empirical part of the research can be divided into two:

- a questionnaire among the employees of Tartu Higher Art School, in April 2005
- interviews with two employees from different structural units

As a result of the research, conclusions were made about the main problems of Tartu Higher Art School's communication and organizational climate.

Empirical material was analyzed on the basis of the division used in the questionnaire:

- the changes and the communication of the changes;
- information flow in Tartu Higher Art School;
- contentment of teamwork and motivation to work in Tartu Higher Art School;
- organizational climate

The conclusions were made on the basis of information gathered from the questionnaires and interviews. The results of the analysis were also compared with the theoretical basis described in the research. Finally the suggestions were given to the management of Tartu Higher Art School for planning and communicating the further innovations and changes more effectively.

## Kasutatud kirjandus

1. Alas, R. (2001). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim
2. Deetz, S., Tracy, S. & Simpson, J. (1999) *Leading Organizations Through Transition*. California: Sage Publications Inc.
3. Katz, D. & Kahn, R. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: New York
4. Kotter, J. P (1998) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. In: *Harvard Business Review on Change*. A Harvard Business Review Paperback, pp 1- 21
5. Lewin, K. (1989) *Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving and Freezing of Group Standards*. In French, W. L., Bell, C. H. Jr., & Zawacki, R. A. *Organizational Development. Theory, Practice and Research*. Third Edition pp. 87
6. Luo, L. (2003). *Letter to My Sister about Doll's 4 R's*. University of Victoria, Faculty of Education
7. Moran, J & Brightman, B. (2001). *Leading Organizational Change*. In: *Career Development International*.
8. Pace, W & Faules, D.(1994). *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall, Inc
9. Pild, M. (2003) *Muutuste kommunikatsioon Tartu Ülikooli näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu
10. Quirke, B. (2000) *Making the Connections*. England: Gower Publishing Limited



11. Robbins,S.(2001) Organizatioinal Behaviour. New Jersey:Prentice Hall, Inc
12. Schermerhorn, J., Hunt, G & Osborn, R. (1991) Managing Organizational Behaviour. John Wiley & Sons: New York
13. Tampere,K. (1999) Organisatsiooni kommunikatsioon muutuväs ühiskonnas: Eesti Telefoni avalikkussuhted 1989-1992 ja 1997. Magistritöö. Tartu
14. Vadi, M. (1998) Juhid juhtimisest: Eesti kogemus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
15. Vadi, M. (2001) Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

# Lisad

## LISA 1. Küsimustik

Hea Tartu Kõrgema Kunstikooli töötaja,

Tartu Kõrgemas Kunstikoolis on sel aastal algatatud mitmeid muutusi.

1. jaanuaril 2005. aastal asus ametisse uus rektor, kelle eestvedamisel need algatused on toimunud. Kas töökeskkond ja võimalused TKK-s ilmutavad paranemismärke? Kas inimesed on algatused vastu võtnud ja enda jaoks läbi mõelnud? Need ja paljud teised küsimused seoses toimunuga vajavad vastamist. TKK juhtkond on huvitatud töötajate arvamusest ja tagasisidest toimuva kohta. Käesoleva uuringuga tahame teada Teie arvamust, et saadud info põhjal senisest tulemuslikumalt planeerida samme edasiminekuks. Loodame Teie vastustest saada siirast ja vahetut tagasisidet. Vastamisel palume Teil hinnata oma töökeskkonda ja selles toimunud muudatusi perioodil 01.01.2005- 18.04.2005.

Küsimustik on anonüümne; Teie vastuseid ankeedis näeb vaid sõltumatu analüütik Tartu Ülikoolist, kes kasutab tulemusi oma bakalaureusetöö kirjutamiseks.

Lugupidamisega ja siiralt koostööle lootes!

Liina Luka

Tartu Ülikool

Meedia ja kommunikatsiooni eriala 4. aasta üliõpilane

Küsimustiku vastamisel toimige järgmiselt:

Küsimustiku täitmisel toimige järgmiselt:

1. Varuge aega umbes 20 minutit
2. Valige hetk, kus saate üksinda rahulikult ja süvenenult mõelda
3. Proovige anda vastused kõikidele küsimustele ja järgige täpselt juhiseid küsimuse päises
4. Igale küsimusele andke ainult üks vastusevariant. Kui Teile etteantud vastusevariandist ei piisa, võite iga küsimustebloki juurde julgelt oma eriarvamuse ja täiendava kommentaari kirjutada
5. Märkige oma valik ristikesega; ankeeti elektroonselt täites palun kasutage kirjas **boldi**
6. Küsimustiku lõpus on koht, kus küsitakse mõningaid andmeid ka vastajate kohta. Kui Teile tundub, et nendele küsimustele vastamine vähendab Teie anonüümsust, siis võite julgelt selle osa täitmata jätta
7. Kui olete küsimustiku täitnud (elektroonse täitmise puhul palun printige eelnevalt täidetud ankeet välja), palun toimetage see kantseleis asuvasse kasti (hiljemalt 01.05.2005)
8. Teadke, et Teie vastus on oluline ja aitab kindlasti kaasa TKK arengule

## Hinnang toimunud muutustele

Palun hinnake oma ettevõttes algatatud muutusi ja uuendusi

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
a.olen rahul TKK-s viimasel ajal tehtud muutustega	1	2	3	4	5
b.olen rahul TKK praeguse juhtimisega	1	2	3	4	5
c.olen rahul oma struktuuriüksuses tehtud muutustega	1	2	3	4	5
d.olen rahul oma praeguse töökorraldusega	1	2	3	4	5
e.olen rahul oma otsese ülemuse juhtimisega	1	2	3	4	5

f. Minu kommentaar TKK-s toimunud muutuste kohta.....

g. Toimunud muutusteprotsessis häiris mind kõige rohkem.....

h. Toimunud muutused TKK-s tervikuna olid ootuspärased....

1.ei ole üldse nõus	2.pigem ei ole nõus	3.pigem olen nõus	4.täiesti nõus	5.ei tea
---------------------	---------------------	-------------------	----------------	----------

i. Hetkel tunnen ennast turvaliselt, minu positsioon TKK- s on kindel...

1.ei ole üldse nõus	2.pigem ei ole nõus	3.pigem olen nõus	4.täiesti nõus	5.ei tea
---------------------	---------------------	-------------------	----------------	----------

### **Hinnang TKK-s toimunud muutuste kohta antud infole**

Palun andke oma hinnang infovahetusele muutusteperioodi ajal

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul

a olen rahul toimuvate muutuste kohta käiva info jõudmisega minuni	1	2	3	4	5
b olen rahul minuni jõudva info selgusega	1	2	3	4	5
c olen rahul, sest info toimuvate muutuste kohta jõudis minuni piisavalt vara	1	2	3	4	5
d olen rahul, sest minu otsesed ülemused selgitasid mulle piisavalt toimuvate muutuste põhjuseid ja eesmäärke	1	2	3	4	5

f. Minu kommentaarid muutusteperioodi informatsiooni ja selle liikumise alal on järgmised:

.....

g. Kas Te olete enda arvates piisavalt informeeritud TKK-s toimuvast?

1.ei ole üldse	2.pigem ei ole	3.pigem olen	4.täiesti	5.ei tea
----------------	----------------	--------------	-----------	----------

h. Kõige rohkem infot TKK-s toimuvate muutusteprotsesside kohta sain (vali üks või rohkem varianti, kust kõige rohkem infot said ja märgi ristikesega rõngas).....

- ☐ oma otseselt ülemuselt
- ☐ TKK tippjuhtkonnalt
- ☐ TKK avalike suhete talituselt
- ☐ TKK internetist (avalik web)
- ☐ TKK infosüsteemist
- ☐ ajakirjandusest
- ☐ kuulujuttudest organisatsioonis
- ☐ ei saanudki kusagilt, olin teadmatutes
- ☐ muust infoallikast (täpsusta palun).....

### Hinnang meeskonnatööle

Palun andke alljärgnevas tabelis oma hinnang koostööle

	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
a.peale toimunud muutusi on paranenud meeskonnatöö meie allüksuses	1	2	3	4	5
b.meeskonnatöö on pärsitud, kuna kõik protsessid toimuvad vaid juhtkonna tasandil	1	2	3	4	5
c.meie allüksuses on alati olnud meeskonnatöö ja nii on see ka praegu	1	2	3	4	5
d.meie allüksuses pole enne olnud meeskonnatööd ja pole ka praegu	1	2	3	4	5

e. Minu ettepanekud ja kommentaarid meeskonnatöö kohta TKK- s.....

.....

### Hinnang kollektiivi mikrokliimale

Palun hinnake oma töökollektiivis valitsevat mikrokliimat

	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus	Ei oska öelda
a.meie allüksuse mikrokliima on mõnus ja töötamist soodustav	1	2	3	4	5
b.kogu TKK mikrokliima on tööle innustav ja motiveeriv	1	2	3	4	5
c.minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1	2	3	4	5
d.ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4	5
e.ma võin ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4	5
f.minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	1	2	3	4	5

g.ma usaldan TKK rektorit	1	2	3	4	5
h.TKK rektor on töötajatega suheldes avatud	1	2	3	4	5
i. varem TKK- s eksisteerinud probleemid on pärast uue rektori ametisse asumist saanud lahenduse	1	2	3	4	5
j. pärast uue rektori ametisse asumist on meie mikrokliima muutunud paremaks	1	2	3	4	5

Teie kommentaarid TKK kui töökeskkonna mikrokliimale.....  
 .....

### **Hinnang minu motivatsioonile töötada TKK-s**

a.Olen alati olnud innustunud oma tööst TKK-s

1.üldse mitte	2.väga harva	3.mõnikord	4.sageli	5.jah, täiel määral	6.ei oska öelda
---------------	--------------	------------	----------	---------------------	-----------------

b.Peale muutusi minu motivatsioon töötada TKK-s suurenes

1.üldse mitte	2.väga harva	3.mõnikord	4.sageli	5.jah, täiel määral	6.ei oska öelda
---------------	--------------	------------	----------	---------------------	-----------------

c.Minu ülemused oskavad mind hästi motiveerida tulemuslikule tööle

1.üldse mitte	2.väga harva	3.mõnikord	4.sageli	5.jah, täiel määral	6.ei oska öelda
---------------	--------------	------------	----------	---------------------	-----------------

d.Töö TKK-s meeldib mulle ja on kogu aeg meeldinud

1.üldse mitte	2.väga harva	3.mõnikord	4.sageli	5.jah, täiel määral	6.ei oska öelda
---------------	--------------	------------	----------	---------------------	-----------------

### **Vastajate kohta**

a. Ma töötan TKK-s

- 1) õppe- ja teadusstruktuuris
- 2) tugi- ja haldusstruktuuris

b. Minu töökoormus TKK-s on

- 1) üle 0,5 koha
- 2) alla 0,5 koha

(võite jätta täitmata, kui tunnete, et nende andmete märkimine vähendab Teie anonüümsust)

c. Kas Te olete:

- 1 - mees
- 2 - naine

d. Teie vanus on:

- 1) kuni 30
- 2) 31-45
- 3) üle 45

e. Mitu aastat Te olete kunstikoolis töötanud?

- 1) kuni 1 aasta
- 2) 1-5 aastat
- 3) 5-10 aastat
- 4) üle 10 aasta

Lõpetuseks tahan veel öelda, et.... (siia võite kirjutada kõike, mis Te TKK-st mõtlete ja TKK-s töötamisest arvate ja tunnete, nii head kui halba)

.....  
.....  
.....

Suur tänu vastamise eest!

## **LISA 2. Intervjuu kava**

### **Info liikumine TKK-s**

1. Kuidas Te hindate info liikumist TKK-s üldiselt?
2. Kuivõrd olete rahul infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel? Kuidas hindate infovahetust oma struktuuriüksuse sees?
3. Millised on Teie arvates kommunikatsiooniprobleemid infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel? Kas Te peate probleemiks näiteks:
  - puudulikku töötajate omavahelist suhtlemist
  - ebamääraselt antud käske ja juhiseid
  - rangeid alluvussuhteid
  - võimaluste puudumist informatsiooni vahetamiseks
  - ebaselget struktuuri ja tööjaotust?
4. Kas Teie arvates peaksid kõik TTK töötajad saama infot kooli üldisemates arengusuundadest, tulevikuplaanidest ja probleemidest?
5. Kuidas hindate TKK kliimat? (kui ühene ja ühtne see on)
6. Kas TKK on Teie meelest pigem ühtlane või killustunud? Kas see on Teie arvates probleem?
7. Mida peaks Teie arvates TKK infovahetuses teisiti tegema?

### **Algatatud muutuste elluviimine ja nende kommunikatsioon**

8. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid algatatud muudatustega nende juurutamise alguses? Kas peate probleemiks näiteks:
  - muutuste tehnilist teostust
  - muutuste vähest läbimõeldust ja ideede nõrkust
  - töötajate vähest informeeritust
  - töötajate puudulikku oskusi
  - tagasiside vähesust töötajatelt juhtidele?



9. Millise hinnangu Te annaksite töötajate informeerimisele algatatud muudatustest?  
Kas Te usute, et töötajad on saanud (ja saavad) piisavalt infot?
10. Kas Teie arvates peaks TKK töötajatel olema võimalus kaasa rääkida kunstikooli uuenduste planeerimisel?
11. Millist perioodi peate töötajate informeerimisel kõige olulisemaks- kas leiate, et kõige rohkem peaksid töötajad infot ja kaasarääkimise võimalusi saama muutuste planeerimise etapil, pärast otsuse vastuvõtmist, et tuleb muudatus või muutuste juurutamise ajal?
12. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid töötajate informeerimisel?  
Suurimad vead või tegematajätmissed?
13. Kas algatatud muudatuste kunstikoolisiseseks tutvustamiseks ja töötajatele selgitamiseks on välja töötatud eraldi põhimõtted ja kommunikatsiooniprogramm?
14. Kuivõrd loodetakse (loodeti) töötajate informeerimisega nende võimalikku vastuseisu uuendustele leevendada? Kui suurt vastuseisu või pooldamist prognoositi?
15. Lõpetuseks andke palun hinnang kogu algatatud muutuste protsessil. Millised on Teie arvates suuremad tugevuse, nõrkused, võimaluse ja ohud algatatud tegevuste läbiviimisel?

### **LISA 3. Intervjuude ära kirjad**

#### **Tugistruktuuri töötaja intervjuu**

1. Kuidas Te hindate info liikumist TKK-s üldiselt?

*Rahuldavaks või isegi heaks.*

*Minu jaoks on siin veidi ebaselge „info liikumise“ sisu. Minu arvates me peame tegema igaüks oma tööd ja kõik kokku koostööd, mille kohta info jagamine ja vahetamine on ainult üks väike osa.*

*Näiteks: kui koolil valmib dokumentide loetelu, siis tuleb neil, keda see puudutab, see oma töös kasutusele võtta. Keda see ei puuduta (näiteks õppejõud, koristajad), ei peagi selle kohta infot saama (võivad muidugi, aga siit tekiks infoküllastuse probleem). Ja selle teatavakstegemine, et dokumentide loetelu on kasutamiseks kohustuslik, ei ole minu arvates info jagamine vaid töökorralduslik küsimus.*

*Näiteks: kui meedia- ja reklaamikunsti osakond korraldab rahvusvahelist üritust, mis on suhteliselt kinnine ja erialakeskne, siis peaks enamusele piisama ka ühekordsest info saamisest. Kellel huvi, võib alati juurde küsida.*

*St, et üks väga oluline küsimus on, kes peaks kellele ja missugust infot andma.*

*Kas tööülesannete jagamine on info jagamine? Kas siis, kui ma midagi kuulen, olen kohustatud sellest teisi (keda?) informeerima?*

*Kui info jagamine ja liikumine on ikka selles mõttes, et mis, kus ja millal toimub või toimust, siis TKK-s ei tohiks küll probleeme olla.*

*Seda infot jagatakse praegu põhiliselt e-posti kaudu.*

*Infosüsteemis on olemas teated ja päevaplaan.*

*Kahjuks on täiesti puudulik kodulehekülg, kus peaks olema info väljapoole.*

*Meilileheküljel on teadetetahvel.*

*Sisetelefon.*

*Pigem võib probleem olla selles, et paljud inimesed on liiga paljude asjadega hõivatud ja kool ei ole neil esimesel kohal, ollakse väikeste ametikohtadega või midagi muud. Kui erialaosakonna juhataja ütleb, et e-kirju tuleb nii palju, ta võib olla kümnetes listides, et*

*ta ei jõua neid lugeda, siis mida saab kool teha? Veel ühe infokanali avamine ei ole ilmselt lahendus.*

*Lahendus ei ole ilmselt ka kogu elektrooniliselt levitatava info ustele ja seintele panek, sest kogemused näitavad, et ka neid ei loeta.*

*Kas siis pole probleem pigem huvi puudus info vastu kui halb infoliikumine?*

*Koolis on detsembrist 2003 rektori ringkiri infoliikumise kohta, kuid siis ja ka edaspidi on kerkinud küsimus, et kuidas tagada mingi korra või eeskirja toimimine. Aga selle lahendamine peaks olema juhtkonna pädevuses.*

*Inimestega suhtlemine on kindlasti väga oluline, aga mina isiklikult ei pea suulise info jagamist, näiteks koridoris või tänaval, küll töökorralduslikult optimaalseimaks variandiks. Ei saa kunagi kõigile edasi öelda ja iga edasiütlemine võib algsest variandist erineda.*

*Minu arvates oli probleem eelmisel aastal koolis propageeritud suuline infojagamine – et kutsume koosolekule rohkem töötajaid ja tudengeid, siis nemad viivad info laiali. Olen kursis sellega, et sellisel kujul info siiski ei levinud. Ja teiseks: palju kindlam on üks konkreetne kirjalik asi, mis saadetakse meilile või on mõnes dokumendis – siis saavad kõik, kel vaja või huvi, üheselt teada.*

*Kooli infosüsteemi kaudu on kõigile töötajatele ja üliõpilastele kättesaadav dokumendiregister, kõigil pole küll ühesuguseid juurdepääsuõigusi, kuid rektoraadi protokolle, nõukogu otsuseid, rektori üldtegevuse käskkirju saavad kõik vaadata ja see on ju esmane ja oluline infosaamise koht. Üliõpilased näevad oma hindeid ja õppekavu. Probleem on, et infosüsteemi ei osata ega taheta kasutada, aga see on kasutajate probleem, siiski ka see, et infosüsteemil polnud juhtkonna toetust aga süsteemi käivitajatel on üsna raske seda „peale suruda“.*

*Infot ei saa jagada enne, kui see olemas on.*

*Näiteks: eelmisel aastal tekkisid etteheited rektorivalimistega seoses. Kuid enne info lõplikku laekumist ei saanud seda jagada. Kui aga kogu info oli kättesaadavaks tehtud, ei leidunud eriti huvilisi.*

*Sageli tundub, et tahetakse saada just negatiivset infot, et siis kritiseerida.*

*Näiteks meililehe teadetetahvil on üldiselt väga teravad kommentaarid ja sageli asjasse mittepuutuvatel, sageli ühtedelt ja samadelt, isikutelt. Positiivseid teateid tavaliselt ei*

*kommenteerita. Ja ei kommenteerita ka siis, kui on vajadus, näiteks ei ole ühtki kommentaari üliõpilaskonna põhikirja projektile; küll aga kümneid arvamusi selle kohta, kes peaksid saama kasutada kooli e-posti*

2. Kuivõrd olete rahul infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel? Kuidas hindate infovahetust oma struktuuriüksuse sees?

*Jälle pean tulema sõna „infovahetus“ juurde.*

*Kui tugi- ja haldusstruktuurist läheb teade või ülesanne või küsimus õppestruktuuri, ja vastust ei tule, siis:*

*On probleem, kui vastust ei tule konkreetsetele lahendust vajavatele asjadele, näiteks, et on eksmati ettepanek õppemaksuvõlglastele, samuti on probleem, kui tähtaegselt ei valmi näiteks tegevusaruanded.*

*Samuti võib probleemina välja tuua, kui ei avaldata oma arvamust, mida oleks tugi- ja haldusstruktuuri. töötajal järgmises etapis vaja kasutada(või võtta vaikumist nõusolekuna?*

*Sel juhul pole tegemist probleemiga, kui info on saadetud teadmiseks, see ongi „info“..*

*Kuna kantselei on nii väike üksus, ei ole meil probleeme.*

3. Millised on Teie arvates kommunikatsiooniprobleemid infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel? Kas Te peate probleemiks näiteks:

*Töötajate omavahelist suhtlemise juures võib ehk peamise probleemina välja tuua selle, et töötajate tööülesanded on nii erinevad, et kogu kollektiivi vahel tihedat suhtlemist ei kujuta ette. Küll aga suhtlevad vajadusel, minu arvates piisavalt, erialaosakondade juhid ja abid tugi- ja haldusstruktuuri töötajatega.*

*Kõige suurem probleemina võib nimetada tõepoolest ebamääraselt antud käsked ja juhiseid, seejuures polnud aga tajutav probleem rangete alluvussuhete tõttu.*

*Võimalused informatsiooni vahetamiseks on olemas, probleemid aga võivad tekkida ebaselgest tööjaotusest, et kes mida tegemas peab ja kelle ülesanne mingit infot kellele edastada on.*

4. Kas Teie arvates peaksid kõik TTK töötajad saada infot kooli üldisemates arengusuundadest, tulevikuplaanidest ja probleemidest?

*Kindlasti. Aga mitte ainult infot saada, vaid võimalusel kõigis protsessides osalema. See tähendab, et kindlasti ei saa kogu kool kõigis protsessides osaleda, vaid enamasti ikkagi üksuste juhid või esindajad, kes peaksid oma üksust esindama ja hiljem käimasolevatest protsessidest teavitama.*

5. Kuidas hindate TKK kliimat? (kui ühene ja ühtne see on)

*Mulle tundub, et ühtsusega on probleeme*

*Aga kuna koolil on olnud väga palju raskeid aegu- moodustamine, pea igal aastal rektorivalimised ja sellega seotud raskused, kaebused ministeeriumi ja mujale, siis arvan, et olukord on üsna keskmine.*

*Pikemaajaline stabiilsus kindlasti mõjuks kooli kliimale hästi.*

6. Kas TKK on Teie meelest pigem ühtlane või killustunud? Kas see on Teie arvates probleem?

*Minu arvates pigem killustunud. Erialaosakonnad tegutsevad minu teada omaette.*

*Tugi- ja haldusstruktuur on siiski üsna ühtlane.*

*Ma pole päris kindel, kas killustumus on suur probleem. Kui igaüks teeb oma tööd hästi, olgugi et omaette, ja kui on üldine koordineeritus, aga seda kahjuks pole olnud – vähemalt mitte piisavalt, siis ei tohiks olla probleem.*

7. Mida peaks Teie arvates TKK infovahetuses teisiti tegema?

*Võib-olla ei peaks midagi nii väga teisti tegema, vaid pigem edasi arendama seda, mis on juba olemas.*

*Infosüsteem – loodan, et kui selle tõeliselt käima saab, hakatakse rohkem kasutama. Praegu ei ole tehtud suuremat kasutusõpetust, kuna infosüsteemiga on olnud mitmeid tagasilööke, nagu serveri õhkulendamine eelmisel sügisel, mis viis süsteemi tagasi aasta alguse seisu ja ei võimaldanud edasiarendamist, vaid põhiline aeg kulus taastamisele; programmeeri ja töölt lahkumine; juhtkonna huvipuudus. Meilindus – võiks ju toimida, on*

*olemas erinevad listid, mille järgi valida, kellele mida saata. Kui ei loeta, mida teha? Või loetakse, aga ignoreeritakse?*

*Meilileheküljel olev teadetetahvel peaks edaspidi kolima infosüsteemi*

*Kodulehekülg – on valmimas uus, kuhu saaks lihtsamalt panna väljapoole suunatud infot.*

*Praegu on see väga keeruline ja seetõttu ei toimi.*

*Sisetelefon ja mobiilidele lühinumbrate kaudu helistamise võimalus – kõige kiirema info jagamiseks*

*Igäüks, töötaja või üksus, peaks oma infot ise jagama, mitte lootma kellelegi teisele. Siin on sageli tööülesannete jagamises asi.*

8. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid algatatud muudatustega nende juurutamise alguses? Kas peate probleemiks näiteks:

*Kuna tegemist on muudatuste algusfaasiga, siis võib ehk suurima probleemina välja tuua liigse kiirustamise ja selle, et töötajad pole valmis sellisteks sammudeks nii ruttu, kuna siiani pole pikka aega miskit muutunud. Samas tundub, et töötajad on rahul, et asjad liiguvad ja liiguvad siiski paremuse suunas. Ideed on uuel rektoril väga head ja teotahe ka, lihtsalt tuleb töötajatele rohkem selgitada, milleks on vajalik ja mis on nende roll muutuste elluviimise juures. Tööülesanded peaksid olema selgemad...*

9. Millise hinnangu Te annaksite töötajate informeerimisele algatatud muudatustest?

Kas Te usute, et töötajad on saanud (ja saavad) piisavalt infot?

*Ma usun, et informatsiooniga probleeme pole. Siin on sama asi, mis esimese punkti juures, et infot on, pigem on probleem, kas seda tahetakse. Infosüsteemis on vajalik info olemas, selle kasutamist tuleks ehk jõulisemalt propageerida.*

10. Kas Teie arvates peaks TKK töötajatel olema võimalus kaasa rääkida TKK uuenduste planeerimisel?

*Jah.*

11. Millist perioodi peate töötajate informeerimisel kõige olulisemaks- kas leiate, et kõige rohkem peaksid töötajad infot ja kaasaráääkimise võimalusi saama muutuste planeerimise etapil, pärast otsuse vastuvõtmist, et tuleb muudatus või muutuste juurutamise ajal?

*Siit tekib tunne, et keegi teeb muutused ära ja töötajaid informeeritakse sellest.*

*Olen ikka arvamusel, et uuendused jmt on üks osa meie kõigi tööst. Ehk siis igajuhul tuleb kaasata töötajaid juba ideede loomise juures, mida muuta ja kuidas seda teha.*

12. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid töötajate informeerimisel?  
Suurimad vead või tegematajätmised?

*Ma ei näe suuri probleeme informeerimisel, see tuli juba välja ka esimesest vastusest. Pigem selles, kas infot tahetakse vastu võtta.*

13. Kas algatatud muudatuste kunstikoolisiseseks tutvustamiseks ja töötajatele selgitamiseks on välja töötatud eraldi põhimõtted ja kommunikatsiooniprogramm?

*Minu teada mitte. Või olen ma infopuuduses?*

14. Kuivõrd loodetakse (loodeti) töötajate informeerimisega nende võimalikku vastuseisu uuendustele leevendada? Kui suurt vastuseisu või pooldamist prognoositi?

*Mina ei usu, et uuendustele oleks vastuseisu. Ja kui oleks, siis ainult informeerimisega ei saaks midagi ära teha.*

*Pigem näen vastuseisu mõningate tavapärase tegevuste puhul, mida ei saa nimetada uuenduseks, kuna neid oleks pidanud tegema ka varem. Kuid pole tehtud või on tehtud poolikult.*

15. Lõpetuseks andke palun hinnang kogu algatatud muutuste protsessil. Millised on Teie arvates suuremad tugevuse, nõrkused, võimaluse ja ohud algatatud tegevuste läbiviimisel?

*Arvan, et algatused on positiivsed, kuid aeg on olnud lühike, et oleks väga märgatavaid tulemusi. Tugevus on see, et on julgus ja tahe muuta.*

*Suurima ohuna näen seda, kui käskude/ülesannete andmine on ebaselge.*

*Kool peaks olema suhteliselt konservatiivne organisatsioon – väga palju peab siiski kindlalt paigas olema. Juhil on raske ülesanne ära tunda vajalikud muudatused.*

## **Õppestruktuuri töötaja intervjuu**

### **1. Kuidas Te hindate info liikumist TKK-s üldiselt?**

*Ei ole üldiselt rahul, palju on segadusi. On olulist infot, mis unustatakse või ei peeta vajalikuks edastada ja on infot mis tuleb mitu korda ,vahel ka väikeste erinevustega. Puudub selge süsteem, osa infot edastatakse näiteks erialaosakondade juhatajatele, osa abidele ja osa topelt, iialgi ei tea kas pean ise edastama või abi käest üle küsima. Kuna töökorralduslikult lepatakse kokku osakonnas, mida teeb osakonnajuhataja ise või mida delegerib abile, võiks info saata alati topelt. Varem on see nii ka olnud.*

*Ka tervikuna liigub info ebaühtlaselt, palju seega kuulujuttudena. Kuna pean ise oluliseks asjadega kursis olla, kulutan palju aega, et info terviklikult kätte saada -loen pidevalt kõik meilidega tuleva, püüan konkreetset isikutelt lisa hankida. Koolisisene infosüsteem on uus asi, hästi veel ei tööta, on tõrkeid tehniliselt ja ei osata alati ka kasutada, mõjub seetõttu liiga bürokraatlikult.*

*Kantseleist tulev info on kõige süsteemsem.*

*Tervikuna jääb oluline sisuline info sageli vähemtähtsa igapäevase varju.*

### **2. Kuivõrd olete rahul infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel? Kuidas hindate infovahetust oma struktuuriüksuse sees?**

*Infovahetuses on samad probleemid, mida mainisin. Palju tuleb ette, et õppestruktuuril ja tugistruktuuril on oma ajakava, mis sisuliselt ei jookse kokku ,õppejõudude valimised korraldatakse siis, kui õppetöö on juba läbi ja tudengeid ning õppejõude ei ole loenguid kuulamas; joonistuseksam korraldatakse samal ajal, kui on planeeritud viimased tunnid ja samas on veel välja kuulutatud lühendatud tööpäev jne. Liiga vähe tajutakse teise*



*struktuuri tegevusi ja seetõttu ei osata arvestada. Peaks olema selge, kumb struktuur on määrav; tegevused tuleks planeerida akadeemilise kalendri alusel. See aga ei toimi, sest õppetööd juhitakse paralleelselt erialaosakonnast ja samas ka õppeosakonnast. Kõik taandub sellele, et igaks juhuks tuleb iga asjaosalise käest kõik mitu korda üle küsida. See võtab aga liiga palju aega.*

*Oma struktuuriüksuse sees liigub info paremini nende inimeste vahel, kellel on suuremad ametikohad, täiskoormus või poole kohaga. Üldiselt probleeme ei ole, kõrvale kipuvad jääma tunniandjad, kes käivad majas korra nädalas. Meilikirju loetakse ebaühtlaselt, rohkem loevad need kes niikuinii on rohkem kohal ja asjadega seotud. Enamus infot liigub siiski otse, suuliselt või telefoni teel. Konkreetne korralduslik info liigub ka meili teel.*

3. Millised on Teie arvates kommunikatsiooniprobleemid infovahetusega tugi- ja haldusstruktuuri ning õppe- ja teadusstruktuuri vahel?

*Töötajate omavaheline suhtlemine ja infovahetuse juures pean probleemiks õigemini seda, et kes kellega räägib põhineb rohkem isiklikul klakil, mitte ametikohtadest tuleneval süsteemil. Suur probleem on käskude ebamäärane andmine, samuti ka see et osade käskude puhul ei kontrollita ülesande täitmist ega võeta ka midagi ette, kui korraldusi ignoreerida. Põhiprobleem on ikka veel tööjaotuse ebaselgus, see pole vastavuses struktuuriga ja seetõttu on palju ebaselgust. Infovahetamise võimalusi ehk oleks aga puudub kindel süsteem, mille alusel seda teha ja on segadus nende kasutamisel.*

4. Kas Teie arvates peaksid kõik TTK töötajad saama infot kooli üldisemates arengusuundadest, tulevikuplaanidest ja probleemidest?

*Igal juhul, ja eelkõige sisulise tööga seotud, õppe- ja teadusstruktuuris*

5. Kuidas hindate TTK kliimat? (kui ühene ja ühtne see on)

*Ei ole ühtne. On vastuolud isikute ja struktuuriüksuste tasandil. Eetikaprobleemide vähene tähtsustamine.*

*Uus rektor on küll väga positiivse energiaga, aga see ei mõju kogu süsteemi ulatuses.*

*Tekstiiliosakonna sisekliima on olnud stabiilselt positiivne, pean seda heaks.*

6. Kas TKK on Teie meelest pigem ühtlane või killustunud? Kas see on Teie arvates probleem?

*Killustunud*

*Liiga vähe on koostööd struktuuriüksuste vahel ja tervikuna, asju on lihtsam ajada üksikisikute kaupa. Võiks olla rohkem koostööd ja üksteise respektierimist ning teineteisega arvestamist. Praegu ajab igaüks, struktuuriüksus, pigem oma asja, tunnetuslikult ollakse pigem konkurendid kui tervik.*

7. Mida peaks Teie arvates TKK infovahetuses teisiti tegema?

*Tekitama selge süsteemi, mis info kellelegi peab jõudma, palju asju saab saata elektrooniliselt.*

*Edasi tuleks arendada infosüsteemi, korraldama töötajatele koolituse, kes millisele infole ligi pääseb ja kuidas seda leida.*

*Edastama rohkem ja laiemalt infot tegevuse kohta. Infosüsteem võiks sisaldada rohkem infot juhtide, struktuuriüksuste tegevuse kohta. Praegu põhiliselt kirjas tugistruktuuri kohta, õppesüsteemi kohta praktiliselt puudub.*

*Kindlasti on vajalikud ka suulised arutelud, elektroonilisele teatele peaks järgnema võimalus oma seisukohta avaldada.*

8. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid algatatud muudatustega nende juurutamise alguses?

*Minu arust on nii, et kui tehakse mingisuguseid muudatusi, mis on seotud konkreetselt õppetööga ja selle ümberkorraldamisega, näiteks ainete kaotamisega, siis tuleks uute ainekavade koostamise aruteludesse kaasata enam otseselt ainetega seotud inimesi. Muidu tekib hiljem selline kõrvale jätmine ja ka ebaõiglustunne. Öeldakse, et nüüd hakkab olema nii ja enam ei saa midagi muuta. Ikka enne kui tuleb arvestada teistega kui lõplikult otsustatakse.*

9. Millise hinnangu Te annaksite töötajate informeerimisele algatatud muudatustest?

Kas Te usute, et töötajad on saanud (ja saavad) piisavalt infot?

*Töötajad laiemalt saavad liiga vähe infot, või siis kui saavadki siis liiga hilja, nii et enam ei saa midagi muuta. Seega ei saa protsessis kaasa rääkida. Tekitab tunde, et nende oskust ei ole vaja.*

10. Kas Teie arvates peaks TKK töötajatel olema võimalus kaasa rääkida TKK uuenduste planeerimisel?

*Peaks küll olema, muidu ei võeta uuendusi omaks ja nendega ei taheta kaasa minna*

11. Millist perioodi peate töötajate informeerimisel kõige olulisemaks- kas leiate, et kõige rohkem peaksid töötajad infot ja kaasarákimise võimalusi saama muutuste planeerimise etapil, pärast otsuse vastuvõtmist, et tuleb muudatus või muutuste juurutamise ajal?

*Alates planeerimisest, pärast otsuse vastuvõtmist aga kindlasti ja konkreetselt*

12. Millised on (olid) Teie arvates suurimad probleemid töötajate informeerimisel?

Suurimad vead või tegematajätmsed?

*Õppestruktuur uuenduste kavandamisse liiga vähe kaasatud, rohkem üksikisikutena kui tervikuna. Ideede genereerimine peaks olema seotud õppestruktuuriga tervikuna, tugistruktuur peaks toetama nende elluviimist.*

13. Kas algatatud muudatuste kunstikoolisiseseks tutvustamiseks ja töötajatele selgitamiseks on välja töötatud eraldi põhimõtted ja kommunikatsiooniprogramm?

*Koolisise avalik foorum internetis on väga hea, samas kaugeltki kõik pole arvutiinimesed. Õppejõudude jaoks on liiga vähe arvutitöökohti, inimestel puuduvad oma töökohad koolis. Alates 0,5 koormusest vähemalt peaks inimesele olema tagatud oma töökoht, meil seda pole.*

14. Kuivõrd loodetakse (loodeti) töötajate informeerimisega nende võimalikku vastuseisu uuendustele leevendada? Kui suurt vastuseisu või pooldamist prognoositi?

*Ei oska kommenteerida. Arvan aga, et vastuseis võib tekkida, kui ei teata, miks midagi tehakse ja kui pole tegevuses selgust. See on peamine probleem, mis võib kaasneda.*

15. Lõpetuseks andke palun hinnang kogu algatatud muutuste protsessil. Millised on Teie arvates suuremad tugevuse, nõrkused, võimaluse ja ohud algatatud tegevuste läbiviimisel?

*Alates rektori vahetusest on suurima muudatusena tunda soov parandada õhkkonda koolis. Samas ulatub see liiga vähe õppestruktuuri, mis on pingestunud ka tänu käimasolevale õppejõudude valimisele.*

*Väga head on rektori individuaalsed vestlused töötajatega. Loodetavasti loob see eelduse rektori "meeskonna" kujunemisele, mis on muudatuste tegemisel oluline.*

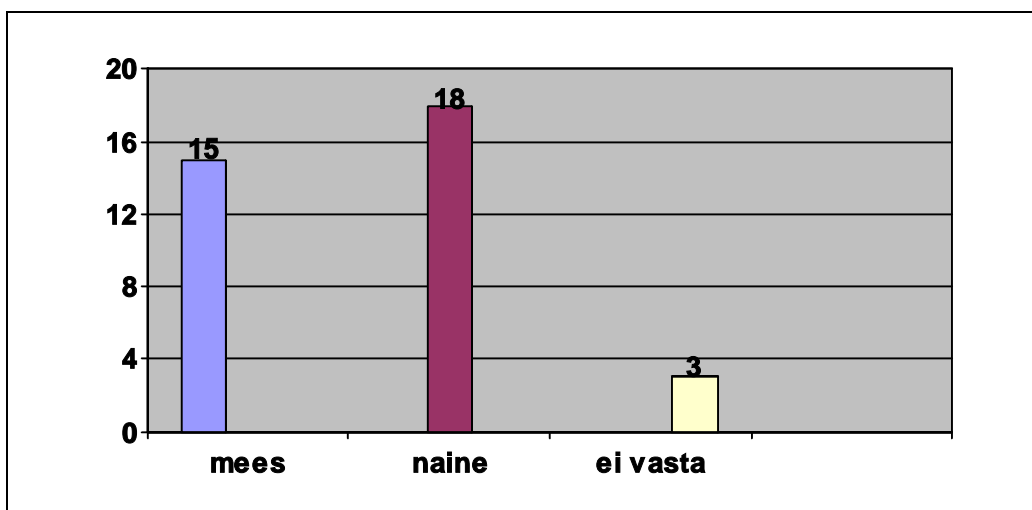
*Teine tuntavam muutus on püüid käivitada aktiivselt paljusid asju, mis on aastaid paigal seisnud. Kuna valdkonnad on erinevad, siis on kohati kiirustamist ja rabadust. Aktiivsus asjade ajamisel on tervikuna väga hea, tekitab lootust et asjad lähevad liikvele.*

*Kolmas valdkond on tuntav soov korrastada koolisisest dokumentatsiooni, reeglistikku, mis on seni olnud liiga ebamäärane. Samuti konkreetsema ülevaate andmine kooli majandamisest on väga positiivne.*

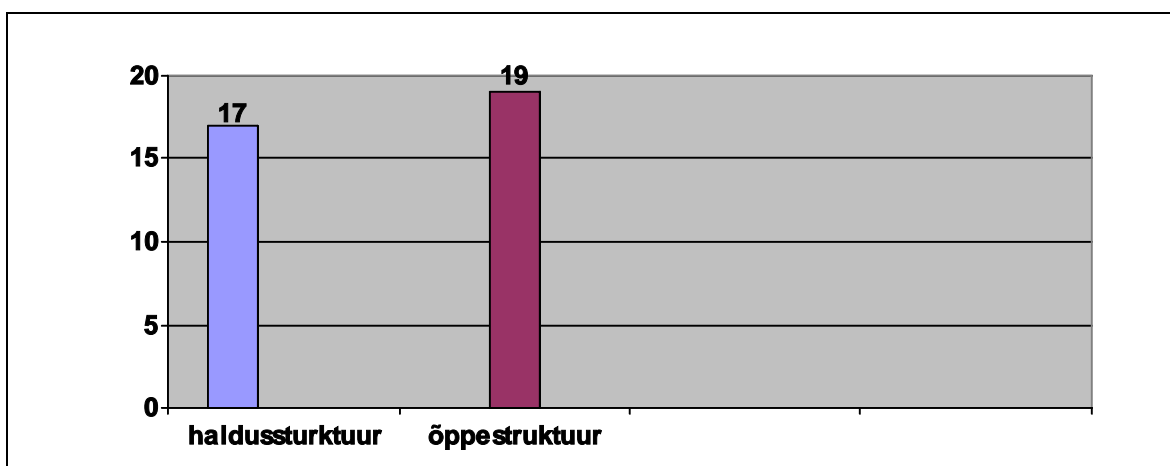
*Nõrkus/oht on endiselt valitsev segadus TKK ja TK suhetes-rahalistes, ruumide ja töötajate jm ressursside ühiskasutuses. See tekitab ebakindlust, ebaõigluse tunnet, segadust. Positiivne on suurem kõlapind ajakirjanduses, positiivse imidži rõhutamine.*

#### LISA 4. Vastajate andmed

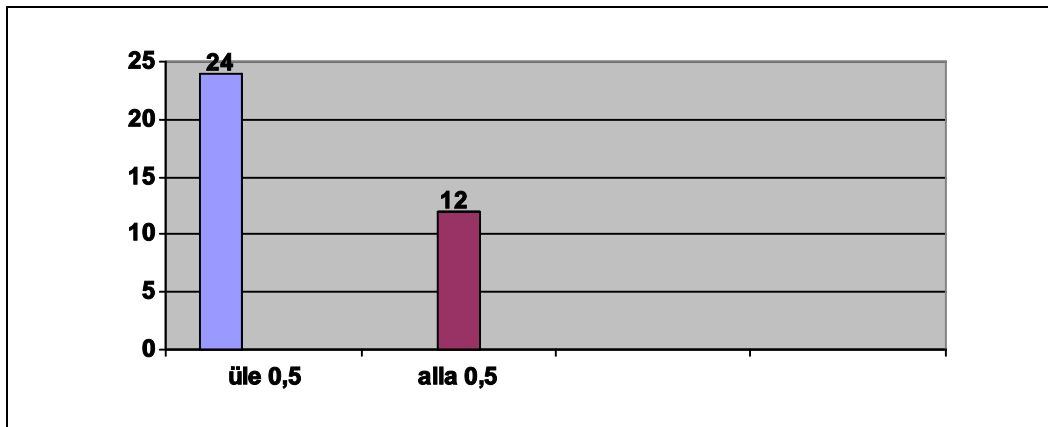
Vastajate jaotumine soo järgi



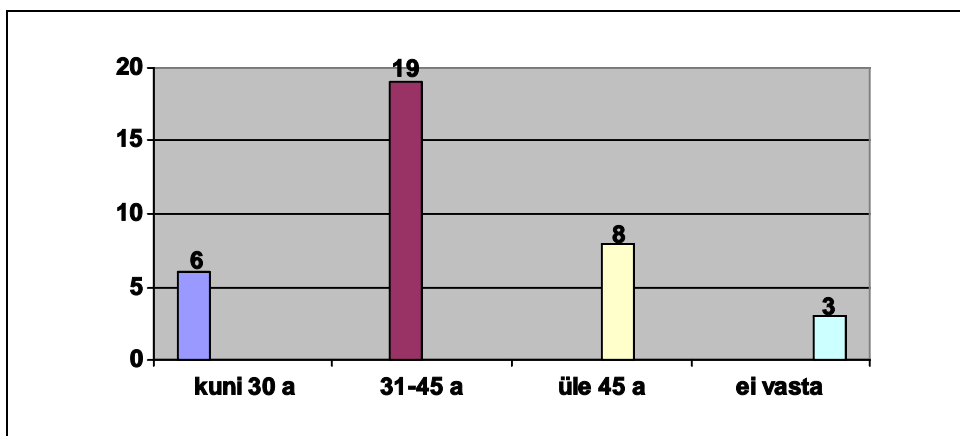
Vastajate jaotumine struktuuriüksuse järgi



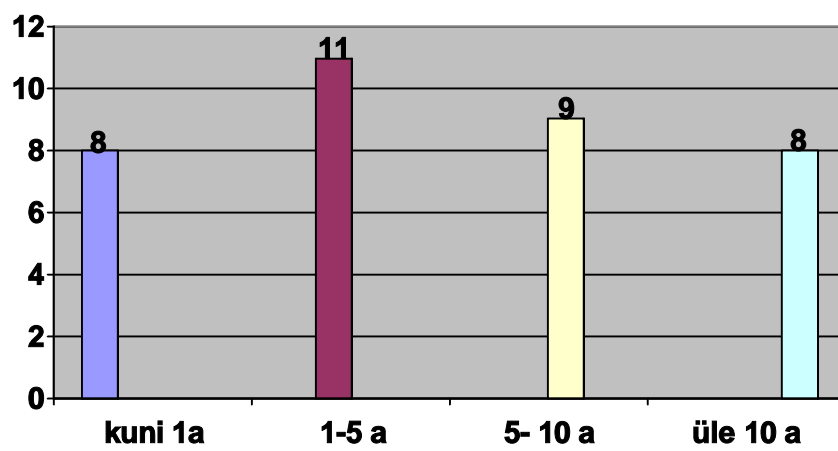
### Vastajate jaotumine töökoormuse järgi



### Vastajate jaotumine vanuse järgi



## Vastajate jaotumine staaži järgi



# **LISA 5. Võrdlev tabel otsese ülemuse ning rektori usaldamise kohta**

